

## 第3章 事例から明らかになったポイント

---

### 《第3章の要旨》

本章では、調査事例を通じて確認されたポイントについて整理した。

#### (1) 地域資源を活用した食料品開発の視点とプロセス

①地域エコシステムを形成し、共創関係を創り出す基盤を構築、②地域の多様な主体を巻き込んだ(組織化)取組プロセスの展開、③商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む、がポイントとして抽出された。

#### (2) 開発された商品の販路開拓の道筋

①小売業の視点(店舗コンセプトの理解、接点作り、小売業の課題への訴求)を意識すること、②地域内販路(売り場確保、地域内レストラン・ホテル、独自コミュニティ形成、自前の商機能構築)の掘り起し、③地域外販路(中小小売業者との連携、ふるさと居酒屋等との連携、支援機能保有事業者との連携、企業との連携)の掘り起し、④ICT/ソーシャルメディアを活用した消費者とのダイレクトな関係構築、がポイントとして抽出された。

#### (3) 必要な支援機能と支援の在り方

①事業フェーズ/商流フェーズに応じた必要な支援機能を見極め、マッチング、②複数支援機関・専門家で構成される組織の枠を超えたチームによるトータル支援が成果を生み出す、というポイントが抽出された。

前章では、地域資源を活用した食料品の販路開拓に取り組む事業者やその支援を行う事業者を紹介した。本章では、地域資源を活用した食料品の販路開拓及びその支援に向け、事例から確認されたポイントや工夫点、視点、手法について整理を行う。

まず(1)では、地域資源を活用した食料品の“商品開発”におけるポイントについて整理を行った。次に(2)では、開発した食料品の“販路開拓”におけるポイントについて整理した。そして(3)では、それらの取り組みに対する“支援”におけるポイントについて取りまとめた。なお、ここで提示する諸点は、あくまで今回の調査及び筆者やナレッジアソシエイトの現場経験を通じて確認された視点や手法を分析・整理したものであることには注意が必要である。

## (1) 地域資源を活用した食料品開発の視点とプロセス

### ① 商品開発の基本的視点

豊富な食資源に恵まれた地域は、原材料調達コストを低く抑えることができるという優位性を持つ。しかし、多くの地域ではその有効な活用が図られているとは言えず、流通コストに起因する競争力不足も指摘されており、認知度の高い商品開発へと展開できてはいない。

今後、地域の豊富な食資源を活かし、多様な主体が協働して商品開発を行い、付加価値の高い商品を次々と生み出し、交流人口の増加へとつなげ、地域ブランド化を図ることで農林漁業者の手取り収入の向上、中小企業者の収益向上、地域全体の活性化へ展開していくことが求められる。

こうした取り組みを地域の事業者や関係機関が協力しながら、それぞれが持つ力、強みを結集し、事業を展開するには、取り組みに関わる諸主体が明確なビジョンを共有し、目指すべき目標に対する合意形成を図りながら取り組みを進める体制づくり、バリューチェーン(フードチェーン)を形成していくことが必要となる。

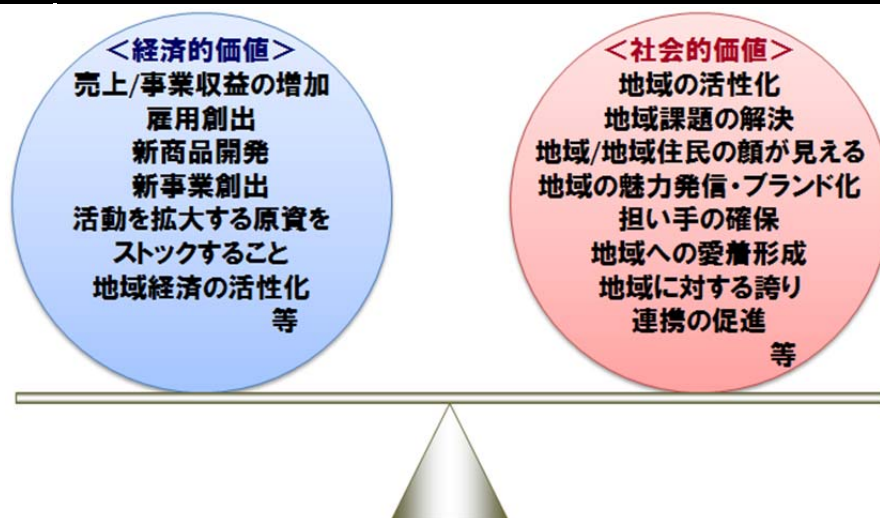
大量の原材料や商品を大きなロットで流通・販売するという従来の市場戦略に適合できる事業者や地域はそれほど多くはない。消費者と市場、地域が単に取引としての関係を越えて、地域や文化に対する共感や信頼を基盤に地域の取り組みや担い手を応援する、支え合うつながりを形成していくことを目指していく必要がある、そのためには、商品をつくり売る、という姿勢から、商品に込めた想いをメッセージとして消費者に伝える努力、共感を得る努力を丁寧に行っていくことが求められる。

今回調査した事例を見てみると、商品開発に取り組むにあたっては、経済的価値と社会的価値の実現を目的としていることや商品を消費者とのコミュニケーションツールとして位置づけた開発・販売を行っていること、プロダクト・アウトとマーケット・インを何度も行き来する仕組みの構築などの共通した認識、視点を持った取り組みが進められていた。

### 1) 経済的価値と社会的価値のバランス思考

- 農商工連携や6次産業化の取り組みによって目指す成果は、売上の増加や手取収入の増加、雇用創出、新規事業創出、商品開発数の増加といった経済的な価値に留まるのではなく、地域全体の活性化、賑わいや生き甲斐の創出、地域に対する愛着や誇りの形成、自己実現の場の提供、地域課題の解決、住民間の関係性再構築、次世代の担い手の発掘と育成、地域の魅力発掘、地域のファンの獲得、地域の認知度向上、景観・地域資源の保全といった社会的な価値を実現する取り組みであるということを再認識する必要がある。
- 事例からは、商品開発や売上増加だけではなく、地域全体の活性化や地域が抱える課題の解決、地域内の諸主体との関係を重視して商品開発や販路開拓に取組み、多少コストが高くなっても地域内における取引関係を大切にしているケースが多く見られた。
- したがって、売上高や開発商品数の多さ、開拓した販路の数や大きさといった側面だけではなく、取り組みによってどのような社会的な価値が創出されたのか、という視点を取り入れて取り組みを理解、評価することが求められる。

図表 3-1 経済的価値と社会的価値のバランス



出所：須藤作成

- そのため、目指すべき成果の具体像について取り組み主体間の商慣行や価値観の違いを踏まえ、目標設定を双方が納得するまでに行い、「何のために取り組むのか」という点に関する合意形成を行うことがまず必要となる。この段階で妥協したまま取り組みを進めることは、後に食い違いを生む原因となり、その後の進捗の遅滞や関係性を悪化させる要因になりかねないため注意が必要となる。
- そうした価値観が異なる主体が連携し、合意形成を図りながら取り組みを進め

ていくことは容易なことではない。そこで、取り組みをコーディネートできる人材が必要となる。事例の多くでは、多様な主体がそれぞれの強みを活かしながら取り組みを進めることができるよう取り組みをコーディネートし、目指すべきビジョンを示す主体(個人・組織)の存在が重要な役割を果たしていた。

- しかし、そうした人材はすべての地域や企業に存在するわけではない。その場合、支援機関や外部人材にその役割を求めることになるが、一定の成果をあげている事業者からもその量的・質的な不足が課題であるとの認識が指摘された。

#### (具体例)

- まごの店は、「地域を担う高校生に活躍の舞台を提供する」ことを目的に掲げて活動に取り組んでいる。本物の現場で生徒を育てたい三重県立相可高校、地元農産物のPRや地域活性化の起爆剤を作りたい多気町役場、高校生を応援したい五桂池ふるさと村が連携し、地域経済を活性化し、若者が地域に残ることのできる環境づくりを目指して取り組みを展開し、全体(関連事業者含む)で年間1億円以上の売上と27名の雇用を創出した。また、卒業生が地域にUターンしてくるケースや地元で起業するケースもあるなど、若者が地域に根付き始めている。さらに、取り組みは、多くのメディアで取り上げられることにより地域プロモーションに貢献。
- である・そーれは、地域の経済状況が悪化していく中で、地域の大切な資源を守ろうと立ち上がった地域住民が展開した様々なまちづくり活動(民間鉄道の支援、着地型観光、お土産品開発など)の延長に誕生している。『生産者と消費者をつなぎ「食」を通じた地域交流を目指し、奥津軽全体を商品にする』というコンセプトを掲げ、地域に埋もれた資源や人に焦点を当て、地域経済の活性化、生産者の所得向上、地域の繋がり創出を目指して取り組みを展開している。その結果、地域で最も雇用環境の悪い場所で新たに雇用を創出し、地域内の取引ネットワークが新たに構築され、生産者の手取り収入の増加につながった。また、生産者と消費者の交流が生まれ、生産者は自分の育てた作物への評価を目の前で見ることができ、モチベーションの向上につながるなどの効果も生まれた。
- 馬路村は、地域の産業が衰退する中で自生していたゆずを活かし、「村を丸ごと売り込む」というコンセプトのもと、商品開発と販路開拓を行い、地域活性化のロールモデルとして知られるまでになった。売上は年間30億円を超え、わずか2名で始めた事業は、現在、70名以上の雇用創出を図っている。また、ゆずの村としての全国的な知名度を得たことで、地域への観光客も増加。その結果、村人の村への愛着と誇りを向上させ、Uターン、Iターンで町に移住してくる若者も増えるといった効果が生まれた。

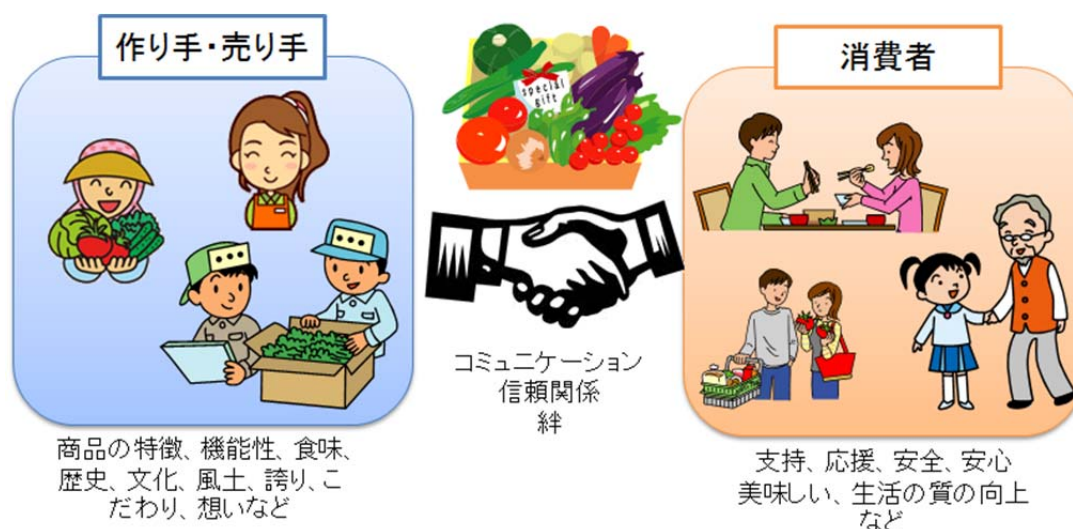
## 2) 地域商品を通じた作り手と消費者のコミュニケーション・デザインを重視

- 事例では、地域商品は作り手・地域と消費者をつなぎ、作り手の想いや地域の姿を届けるコミュニケーションツールと位置づけられている。
- 食味、鮮度といった品質、栄養価などの機能、添加物の有無や食品表示、美味

しい、安心・安全は最低条件であり、開発までの苦労や生産者の想い、希少性、その商品を通じて消費者の生活を豊かにさせるといった商品の魅力を消費者に伝わる形で提示することが求められる。

- ストーリー性があることが付加価値となり、類似商品との差別化要因として消費者に納得してもらうことになるが、そのストーリー性が、本物かどうか問われ、消費者は敏感に感じ取っており、加えて、それを調べることも容易となっている。
- 地域に土着した歴史、文化、風土、誇り、生産者のこだわりや想い、開発の苦労などを徹底的に磨きあげることでストーリー性が生まれる。そのため、地域商品はある種の社会的複雑性<sup>21</sup>を有しており、形式的には類似商品が開発できたとしても、本質的には他とは異なる、独自の商品として価値を生むことになる。

図表 3-2 商品は作り手と買い手をつなぐコミュニケーションチャンネル



出所：須藤作成

- 事例では、コンセプト、ストーリー、想いをシンプルに伝えるために、関わる諸主体間で納得がいくまで徹底して議論し、妥協はしない、という基本的な方針が共有されていた。そして、パッケージデザイン、売り方、届け方、パンフレット、ホームページ、ソーシャル・メディアなど、想いや考えを適切に伝える仕掛けとして、伝達手段(コミュニケーションチャンネル)の選択に細心の注意を払っている。また、商品やパッケージだけではなく、新聞や情報誌を独自

<sup>21</sup> 多くの社会事象や、多数の人の関与が長期にわたって存在し、外から成功の因果関係が一目では見えない状態

に発行し、消費者との関係を形成・維持するための仕掛けを構築するといった工夫がみられた。

(具体例)

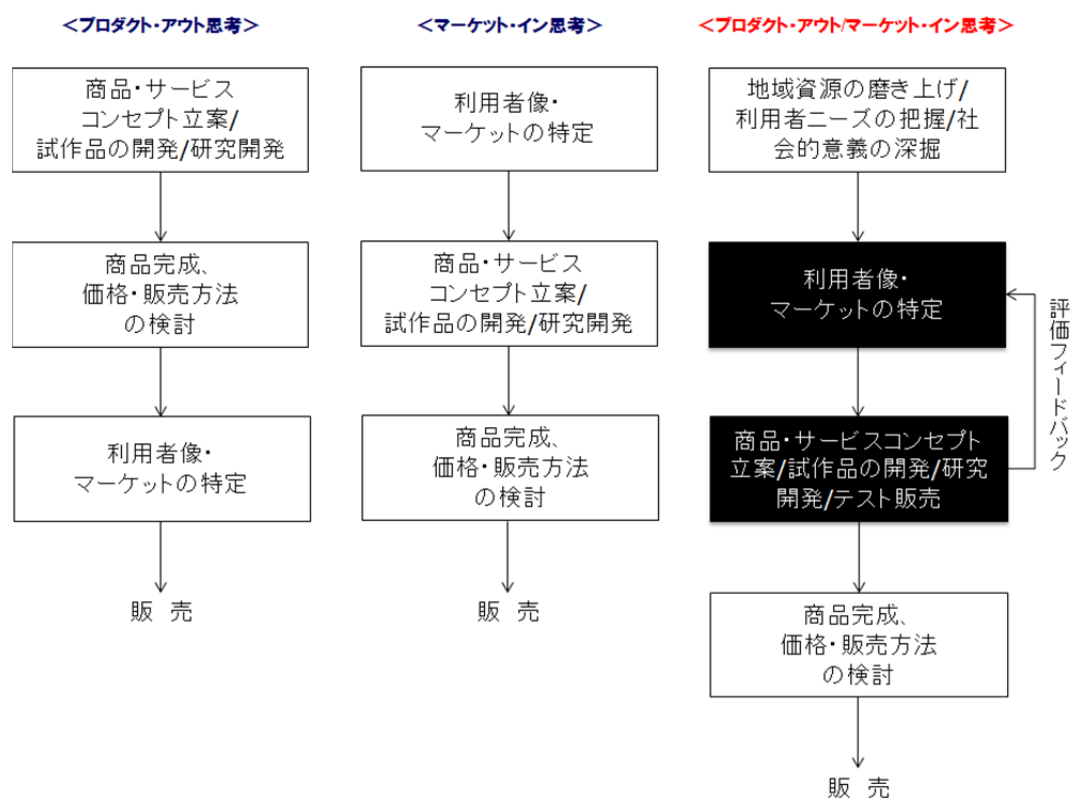
- 伊賀の里モクモクファームでは、自らのミッションを「7つのテーゼ」として打ち出し、その実現を消費者と共有しながら成長してきた。もの作り体験を通して消費者と生産者が交流を図ったことで、モクモクファームの理念に共感するファンが増え、共感した消費者は、「モクモクネイチャークラブ」の会員となり、「お客様」ではなく、「仲間」として一緒にモクモクファームの価値観を広げている。会員からのアイデアや意見が商品化や新事業構築のきっかけになることや会員からの指摘により、モクモクファームのサービスの在り方を振り返ることにつながるなど、一緒に活動を進める同志としての関係がモクモクファームを支えている。そして、モクモク直販のカタログやモクモク通信などを四半期ごとに全会員へ送り、丁寧な消費者とのコミュニケーションが構築され、「モノ」ではなく、「考え方」を売ることをテーマに、商品開発のこぼれ話を紹介するなど、共感の輪を広げている。
- 馬路村では、田舎らしさを前面に出した情報発信戦略を外部デザイナーとともに展開。統一されたパッケージデザイン、地元 TV や FM を活用したメッセージの発信を通じ、村外のファンを村の仲間として商品と一緒に挨拶文を入れたり、地域の“今”を伝える新聞を製作し、送付するなど、商品を通じて「村の空気を届ける」ための細かな配慮が積み重ねられている。顧客のなかには、葉っぱや川の石、地元の新聞を入れてほしいとの要望もあり、都度対応し、消費者との関係を大切にし、その希望に応えることでリピーターを増やし続けている。
- 寿味屋食品は、観光業を基盤としてきた現経営陣が引き継いで以降、工場見学やかまぼこ作り体験などを取り入れ、これまで縁の遠かった顧客との関係構築を図っていった。その結果、自分たちの地域で取れた魚でできたかまぼこが生活するすぐ傍で作られていることに気付き、ファンとなって継続的な購入を行うと共に、口コミ効果を生み出すなどの成果につながった。

3) プロダクト・アウトとマーケット・インの複眼思考と細かなスパイラルの展開

- 開発された商品の多くは、徹底的に足元にある資源にこだわり、「ないもの探しではなく、あるもの探し」を行い、それを諸主体間の相互作用を通じて磨きあげ、商品化につなげている。
- したがって、強いこだわりや思いがあることが前提となるが、この強い思いは、開発の当事者だけではなく、関わる諸主体の間で共有されていることが大切であり、農林漁業者、商工業者、地域住民、支援者が「本気で売りたい」、「本気で作りたい」、「本気でこの商品をお勧めしたい」と思えるような商品・サービス、取り組みであることが求められる。

- 一般的には、対象となるマーケットや消費者像を明確化した、「マーケット・イン」発想による商品開発の重要性が指摘されているが、感覚的で漠然とした顧客やニーズを想定するのではなく、自分たちの想いやコンセプトに共感する狭いターゲットへの集中でなければ効果は生まれにくい。
- 地域商品を活用した食料品の商品開発と販路開拓は、ただ、マーケットが求めるものを開発し、届ける、というのではなく、自分たちの地域にある貴重な資源、大切に守っていきたい資源を地域の外の人に知ってもらい、地域を評価し、地域に足を運んでもらうことで地域活性化、地域の課題の解決につながるための取り組みであるため、そこには、自分たちの足元にある地域資源を徹底的に磨き上げ、その価値を適正に評価し、地域の想いに共感してくれるマーケット・消費者像を特定する必要がある。
- しかし、ここで注意が必要なのは、足元の資源に徹底的に注目しつつも、外部の視点やマーケットの視点をおろそかにはしない、という点である。つまり、単純なプロダクト・アウト/マーケット・インの二者択一的思考ではなく、その行き来を取り組みプロセスの中で何度も繰り返しながら商品開発、販路開拓、市場投入が行われる連続的な取り組みとして展開することが有効となる。

図表 3-3 プロダクト・アウトとマーケット・インの繰り返し



出所：須藤作成

- プロダクト・アウトに偏りすぎると、地域側の独りよがりの商品ができてきてしまいほとんど売れずに終わり、マーケット・インに偏ってしまうと、言われたものを製造するだけになってしまい、地域側としてのブランド形成や地域づくり、人々の巻き込みが弱くなる可能性もある。その結果、大企業の PB ブランドなどの原料供給に留まってしまうなど、地域の側に付加価値が残らないことも懸念され、結果的に主導権がマーケット側に置かれ、独自の戦略が打てなくなる可能性もある。
- 事例では、自分たちの想いや考えが伝わるマーケット・消費者を探し出すために、展示会や物産展への出店、消費者コミュニティへの試行的な商品投入を繰り返し行い、そこでの声をフィードバックして商品をブラッシュアップするプロセスを繰り返し行うことが仕組み化されていた。
- また、一般的に行われるマーケティング調査、特にアンケートなどの数量的な分析への過度の依存は避けるべきとの指摘が事例調査先では多くあり、むしろ、定性的な生の消費者の声を重視する傾向にあった。実際、そうした消費者の生の声を支援組織や小売業者が仕組み化することで有効な商品開発、販路開拓につなげているケースもあり、事業者サイドもそういった生の声が聞けることで商品の立ち位置、目指すべきマーケットの立ち位置が明確化した、との声も聞かれている。
- 消費者像・マーケットの特定は、基本的には絞ることが重要で、絞り込むことでそのターゲットへ集中した商品・サービスのコンセプト、提供方法も明確になる。ペルソナマーケティング<sup>22</sup>のように、名前、家族構成、収入、趣味など徹底的に消費者像を炙り出すことでその消費者の行動パターン、嗜好が見え、商品の価格、販売方法、販路想定先などの予測がたてられるようになる。

(具体例)

- 函館酪農公社 LABO は、UNIO の開発において当初、40~50 代女性にドメインを絞り、商品コンセプトと販路を明確に規定して開発を行った。開発責任者自らが売場に立ち、消費者とコミュニケーションを図ることで、消費者が求める商品価値を把握し、訴求点や提案方法の把握に努め、トライ&エラーを繰り返すことで徐々にマーケットの特定化を図り、投入すべき市場を設定していった。
- ニッコリーナは、「私たちの食べたいものが近所で買えるといいね」という主婦の素朴な疑問から始まった「いいものプロジェクト」によって、200 名の消費者モニターが商品サンプルを評価し、生の声を作り手に伝えるサービスを提供している。「これならほしい！」と 7 割以上の支持があった場合のみ商品が認定され、直営店での販売や取引する 120 社を超える百貨店や小売チェーンなどの卸先に提案される。また、こうした消費者の声を活かして、商品のブラッシュアップをサポートすることでマーケット

<sup>22</sup> 自分たちのターゲットする消費者像を明確化し、ペルソナと呼ばれる消費者を設定し、そのペルソナが満足する商品やサービスを設計するマーケティング手法



により受け入れられやすい商品の開発をサポートしている。こうした実際の消費者による生の声は、生産者側の商品開発や自らのマーケットを特定するのに有効に機能しており、このプロジェクトに参加した勝山シークワサーでは、価格や量などに対する意見が参考になり、自らの商品の立ち位置が把握できたとしている。

- シェフズバンクは、生産者やシェフといった作り手と消費者の間にポジションを置き、「クラヤミ食堂」や「値決め食堂」といったイベントを活用して、商品やメニューを提供し、それに対する消費者の意識の向上や評価をフィードバックするサービスを事業化している。その際、ストーリー性を強く意識し、そのプロデュースを行い、消費者が最も惹かれる情報や場の提供をサポートしており、そのことが作り手に気付きを与え、商品やメニューのブラッシュアップにつながっている。

## ② 取組基盤(地域エコシステム)の構築によるコ・クリエーション(共創)関係を創造

地域資源を活用した食料品の開発と販路開拓を行い、持続的な活動として地域に波及的な効果を生み出すことは容易なことではない。これまで展開されてきた取り組みの多くは、個別事業者間の連携によるものであった。

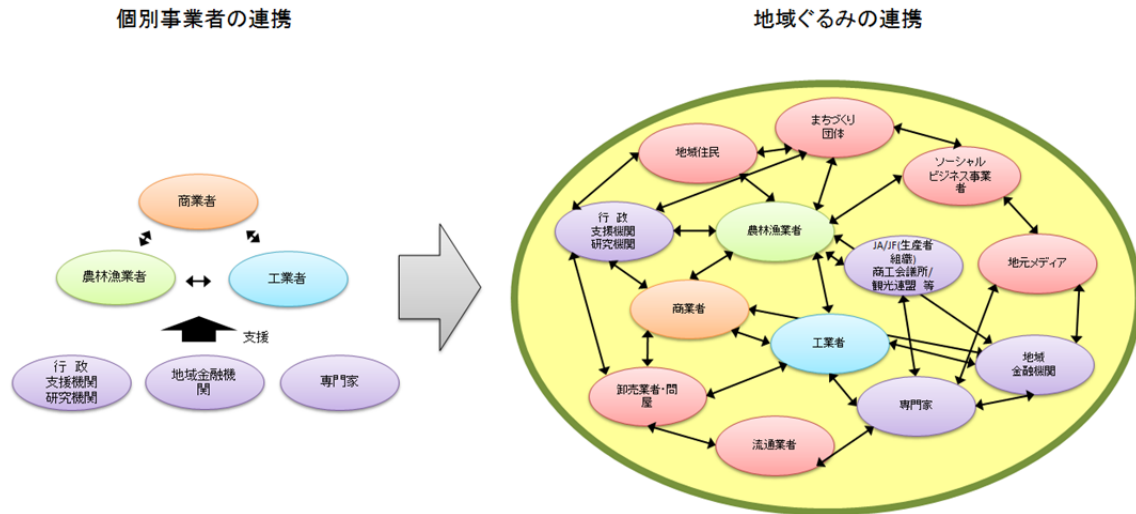
しかし、農商工連携や6次産業化などに取り組む地域の事業者の多くは、保有する経営資源が豊富なわけではなく、個別事業者間の連携では、自ずとその活動に限界が生まれ、地域への波及的な効果も生まれにくい。そのため、個別の商品開発には成功しても、販路開拓がうまく進まず、持続的な活動として展開されるケースは稀である。従来から食のブランド構築と付加価値創出は、きわめて重要な課題として認識されてきたが、地域では食品加工機能や設備が小規模で、大都市市場向けに展開できる生産・販売能力を有していない場合も多い。こだわりと誇りを持って食づくりに取り組む担い手・事業者は存在するものの、生産量の限界や自前の販売チャンネルを持っていないといった理由から地域の中に埋もれたままのものもある。

そこで、地域の多様な主体が有機的に結び付き、相互作用を繰り返しながら取り組みを進めることにより、それぞれの強みを活かし合い、弱みを補完し合うことで単独では創出することのできない価値を創出し、単独では得ることの難しかった成果を生み出し、地域へも波及する可能性が期待できる。地域として、“ヒト・モノ・カネ・情報”を集約し、これらを専門分野・得意分野として担う組織・団体等からの協力・支援を受けながら、商品開発や販路開拓の取り組みを多発させ、発展させていくことが重要なのである。

今回調査した事例では、こうした取り組みの基盤となる地域エコシステム(生態系、仲間づくり)やプラットフォームと呼ばれる場が構築され、地域の多様な主体がその場に主体的に関与することにより、問題意識や目指すべきビジョンの共有が図られ、信頼関係を構築しながら地域資源の発掘、商品・サービス開発、販路開拓が面的に展開され、コ・クリエーション(共創)関係が確認された。

生産者や食品加工業者、流通業者、小売業者といった「事業者」、加工機械、厨房機器、試験機器、空き店舗等の「設備・施設」、試験・分析、加工、包装・保存、デザイン、目利き、マーケティング等の「専門技術」、支援機関、試験研究機関、商工会議所、地域金融機関など商品開発や市場化における「支援者」に加え、地域おこしに取り組む「まちづくり団体」、地域に対する熱い思いを持ち、地域の暮らしに関する情報を豊富に有する「地域住民」、そして、「消費者」といった多様な主体の集積を活かし、フードチェーンを形成することで小規模でも魅力的な商品を開発し、高付加価値化を図り、地域の活性化につなげていくことが多くの地域で希求されている。そうした多様な主体の相互作用により、これまで気づけなかった足元の資源に気付くきっかけになる場合や新たな商品アイデア、ノウハウ提供がもたらされ、開発商品の魅力の向上はもちろん、取り組みの持続性、発展性が生まれたと理解できるケースが多く見られた。また、その形成においては、合意形成と実践の場を分けるなどの共通したルールがあることが示唆された。

図表 3-4 個別事業者の連携から地域ぐるみの連携、コ・クリエーション関係の創出へ



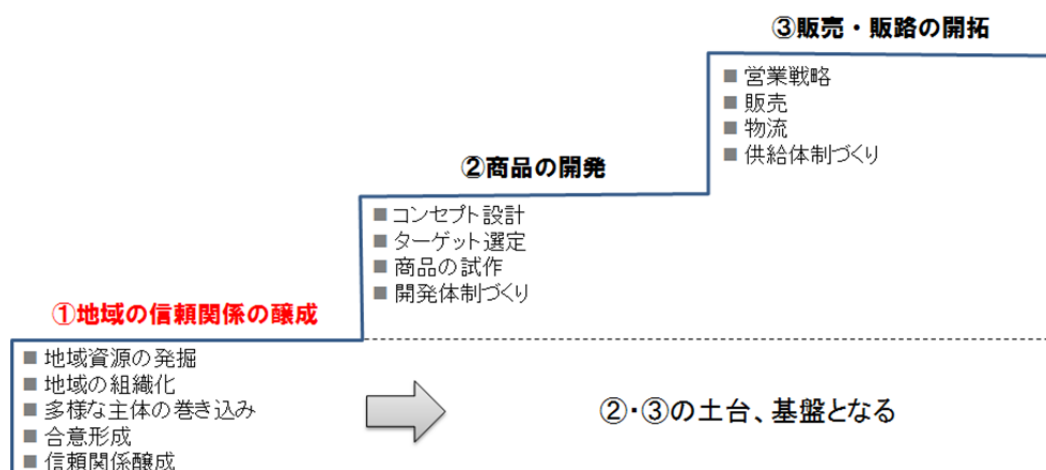
出所：須藤作成

### 1) 信頼関係に基づいた「地域」の組織化が基盤

- 地域資源を活用した食料品の開発により、地域活性化を実現するには、農林漁業者と商工業者間の連携に留まらず、地域の多様な主体が連携し、それぞれの強みを活かした取り組みを展開することが求められる。
- しかし、そうした連携は単に諸主体を一つの場に集めただけで有機的に機能するわけではない。当然のことながら、信頼関係が醸成されていることが前提となる。
- それは言い換えれば、ただ単に特定の事業目的のために連携を行ってもその効果は一面的なものに留まってしまうことを示唆しており、取り組みがうまく進んだ場合は問題ないが、それがうまく進まなかった場合は、取り組み開始前に形成されていた関係にまで影響を与える可能性があることを理解する必要がある。
- 信頼関係の醸成は、一朝一夕にできるわけではない。地域や事業者がそれぞれ有する課題の共有、目指すべきビジョンや目標の共有、具体的実践の積み重ねが求められる。特に、農林漁業者と商工業者の間ではそれまでの商慣行の違いもあり、取引や契約に関する理解、利益に対する考え方などが異なるため相容れない場合もある。また、そこに関わる主体が増えれば増えるほど、そういった価値観の違いの調整は煩わしさを伴うことになる。
- 今回調査を行った事例では、意図していない場合も含め、具体的な商品開発や販路開拓以前に、地域の多様な主体が信頼関係を醸成するために、地域イベントや交流の場づくり、まちづくり活動(非公式な活動も含む)が展開され、地域の中核的主体の間で厚い信頼関係が形成されていたことがその後の取り組みを有効に進める基盤として機能していた。

- つまり、地域における地域資源を活用した食料品の開発とその販路開拓を行う体制の前提には、「地域」の組織化というフェーズがあり、この地域の組織化の状況がその後の取り組みへ影響を与えると理解できる。
- 一方で、「地域」の組織化を促す仕組みと支援者が不足していることも指摘されていた。

図表 3-5 地域の信頼関係の醸成が商品開発・販路開拓の基盤



出所：須藤作成

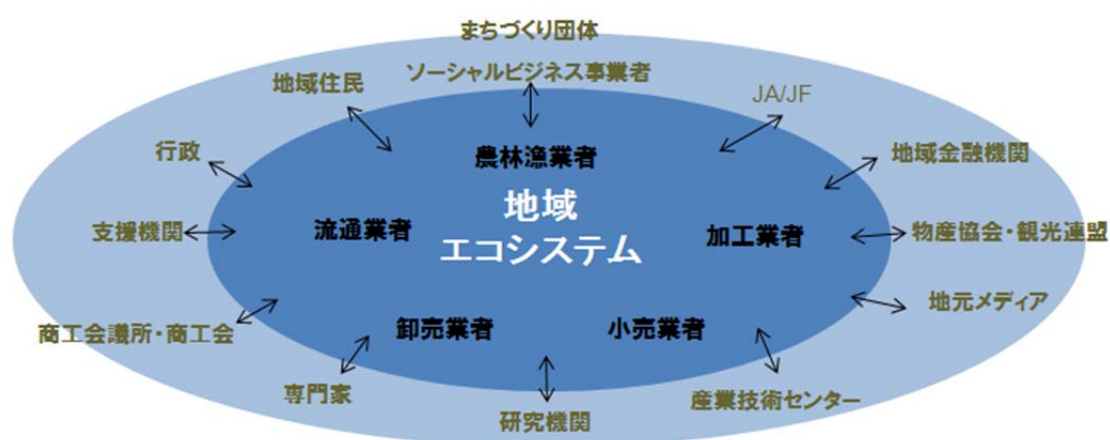
(具体例)

- 江別麦の会は、江別製粉が企画して行ったイベントの実行委員会メンバーを中心に、イベント終了後も連携した取り組みが必要と考え、設立され、生産者を中心に、小麦の品種改良等に取り組んでいる。また、江別経済ネットワークは、産学官連携に基づく交流や共同研究の場として設立され、肩書に関係なく、2ヵ月毎に例会(全体で2時間程度)を開催し、話題提供や提案等の発表、意見交換・交流の場として運営されている。前者は、生産者が中心であるのに対して、後者は、事業者や研究者など様々な主体が参加し、地域の活性化に向けて対話を重ねたことで、メンバー間の関係が構築され、それが江別小麦めんの開発や販路開拓の基盤となっていった。
- での・そーれでは、立ち上げ前から地域内において様々な地域活動に取り組んできた。その中では、関係者間で意見交換する場が設けられ、互いの想いや考え、目指すべきビジョンなどに対する合意形成が図られていた。また、コミュニティカフェ立ち上げ後も、イベントなどを通じて地域住民や生産者、事業者との交流機会を設けることで信頼関係が醸成され、資源提供や協力、活動に対する応援団として取り組みを支えている。
- あおり正直村は、設立以前から活動方針を決定する場として定例会をこれまで50回以上開催し、事業内容がそれぞれ異なる組合員企業間の考え方の摺り合わせや想いの共有を図り、信頼関係、結束を深めることで一体となった取り組みを展開することができている。
- 葉菜家は、信頼できる仲間が商品アイデアや新たな販路の紹介、商品への評価を行っており、取り巻くネットワークが顧客となると同時に支援機能を発揮していることで低コストでの商品開発や販路開拓を可能としている。

## 2) 多様な主体で形成される地域エコシステムを創る

- これまでの農商工連携等の取り組みでは、その開発に直接関わる事業者、具体的には、原料供給を行う農林漁業者、それを製造する加工業者、そしてそれを売る商業者を中心とした生産・加工・流通・卸売・販売・消費というフードチェーンに沿った垂直的な連携が主で、それに行政、支援機関、地域金融機関がサポートする体制が一般的なものであった。
- しかし、地域を構成する主体はそれだけに限定されるわけではなく多様である。地域エコシステムのメンバーシップは、フードチェーンに関わる主体だけではなく、地域住民、まちづくり団体、ソーシャルビジネス事業者、JA・JF等の生産者組織、商工会議所・商工会、観光連盟・物産協会、事業支援機関、産業技術センター、研究機関、地域金融機関、地元メディア、専門家(税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士など)が考えられる。
- 垂直・水平な連携により、①経営資源の補完、②地域内取引ネットワークの構築、③各種取引コスト(情報収集、契約、監視など)の低下、④リスク分散、⑤見込み客の確保、⑥共同体意識・仲間意識の醸成、といった効果が期待できる。

図表 3-6 多様な主体によって形成される地域エコシステム



出所：須藤作成

- 地域の多様な主体が集まることで、取り組みに係る様々なコストを低く抑えることにつながる。具体的には、地域の農林漁業者や中小企業者といった担い手となる人材の発掘、中小企業者が保有する加工機械や厨房機器、試験機器等の情報やその稼働状況の把握、事業者がそれぞれ有する販路情報、行政や公的支援機関が有する政策資源に関する情報などでの情報収集コストが抑えられる。また、そのことにより安定的な供給体制の確立も図られる。
- 加えて、各主体の保有する販路やネットワークを相互活用することや帳合い機

能、流通コストの分散などによるリスク低減につながる可能性や新たなアイデア創出や気づきを与えるきっかけとなり、それまで見過ごされてきた情報や資源に新たな価値をもたらす可能性もある。

- また、関わる主体が多いということは、それぞれの主体が情報発信者として機能することも期待できる。

(具体例)

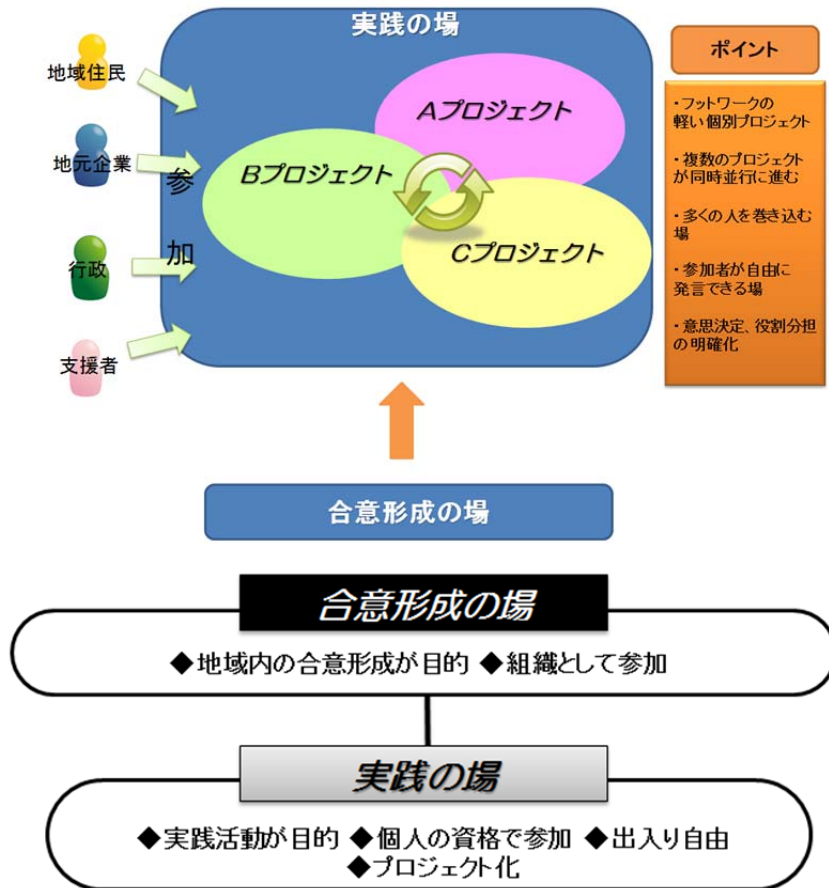
- 江別経済ネットワークと江別麦の会は、併せて 200 名近い会員によって構成され、小麦農家、酪農学園大学、JA、道立食品加工研究センター、江別製粉(製粉業者)、菊水(製麺業者)、江別市役所の他、市内の中小企業、市民、研究者などが参加するネットワークを形成し、定期的な場を設け、合同での勉強会や意見交換、交流会を開催しながら関係形成を図っている。この場から、江別小麦めんなどの開発につながり、市内への販路開拓などにも結実した。その際、試作に係る材料や資材、設備の貸し借りがネットワーク内で行われ、低コストでの開発を可能とした。また、販売に際しては参画企業が有する既存の販路の活用が図られた。
- まごの店は、地域住民、行政職員、経営者などが個人の資格で参加するまちづくり集団「多気町まちづくり仕掛人塾」を組織し、町長がお墨付きを与えることで多様なまちづくり活動を展開し、新商品開発や販路開拓の基盤を形成している。
- 四季菜は、社長の高橋氏が中心となって産学官連携による研究開発体制づくりを行い、地域を一つのグループ会社と位置づけて、設備機材を相互に融通する関係を構築し、商品開発コストの低減と販路情報の共有化を図っている。

### 3) 合意形成と実践を分けた場の構築運営

- こうした「場」の必要性が認識され、「〇〇協議会」、「〇〇プラットフォーム」といった名称で関係主体を集めた場が各地で立ち上げられているが、その中には主導する主体の影響によって平等性や画一性などの制約条件が課せられていたり、議論は重ねるものの、一向に実践への展開がみられないものも多い。
- また、中心となる主体が限られる地域においては、行政や支援機関が開催する委員会や会議等に参加する企業や専門家が重複している場合も多い。加えて、名称が異なるだけで同じ内容のテーマを議論していることも多いために、活発で創造的な議論が生まれにくいという問題が生まれている。往々にしてそうしたケースでは、新規に参加する主体が少なく、ダイナミズムの少ない形式的な場となってしまっているといった課題が生まれている。
- 事例では、こうした場を有効に運営している所の多くが、合意形成や情報共有を目的とした場と、具体的な実践を目的とした場を意図的に分けて構築し、運営している。
- 合意形成や情報共有を目的とする場は、組織の意思決定者などが参加する公式

な場であるのに対して、実践目的の場は、現場レベルのスタッフや一地域住民として参加する緩やかな場として運営され、加えて、テーマを具体化した少数のプロジェクト型のものが有効に機能する傾向にあった。

図表 3-7 合意形成と実践の二つの場の棲み分け



出所：須藤・大久保作成

- 参加主体が増えるに従い、様々な調整が必要になり、合意形成は難しくなる。そのため、当初は活発な議論が行われ、取り組みに賛成であっても、具体的な商品開発やサービス提供、事業化段階となると利害が対立する場合やリスクに対する懸念が前面に出てしまい、動きが鈍くなることがある。
- そうした状況に陥らないためには、合意形成を行う場と実践の場を分け、実践の場は、具体的な実践活動を目的に、行動力と意欲のある実務者がプロジェクト化し展開することが有効である。

(具体例)

- 寿味屋食品は、読谷村漁協、読谷村役場、JA、コープ、支援機関による「ブランド化委員会」を立ち上げているが、それだけでは実践に移るときに、活動が停滞してしまうことを想定し、具体的な実践を担う実務担当者をブランド委員会とは別に組織し、商品開発や販路開拓などの現場レベルの取り組みとその方向性やビジョン、方針を決める場を分けた。
- まごの店は、約 30 名の町民が参加する「多気町まちづくり仕掛人塾」を組織し、取り組み全体を支える構造が作られている。総会では各メンバーが取り組みたいアイデアを提案し、賛成多数でプロジェクトが立ち上げられ、提案者の責任の元、自主的なプロジェクト運営が行われる仕組みとなっている。現在、12 のプロジェクトが進行中で、まごの店やせんぱいの店、植える美 ing の取り組みをバックアップしている。
- 江別経済ネットワークは、定期的に例会を設け、会員がそれぞれの取り組みについて発言する機会を設け、自由な提案を認めている。そして、提案に対して複数の会員からの賛同があれば、その賛同者ととともに事業展開が進められる。また多くの会員の参加・協力が得られる事業については、会としての正式な「プロジェクト」として認定され、会が全面的なバックアップを行っている。代表的な商品である江別小麦めんも、製麺業者の(株)菊水に所属する 4 名の会員を中心に「江別 e-プロジェクト(ラーメン)部会」を立ち上げられ、試作を重ね、会の正式な部会として認定され、商品化へ展開したものである。



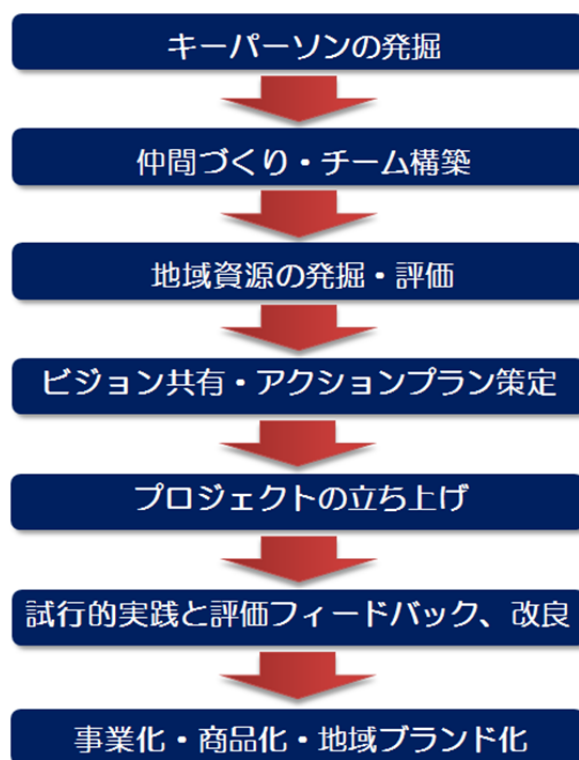
### ③ 「地域の組織化」を想定した取組の展開プロセス

地域に根ざし食資源を活かした新商品・メニューの開発、既存商品のブラッシュアップや付加価値向上等に取り組み、地域経済やコミュニティの活性化、地域資源や担い手の再評価等につなげていくことを目指すに当たり、地域の多様な主体の参画による体制づくりが重要であることは先述した。

こうした体制、つまり「場」の存在はこれまでも幾度となくその重要性が指摘されながらも、具体的な成果に結実しているケースは、それほど多いわけではない。言うまでもなく、こうした地域エコシステム、プラットフォームは、地域資源や地域活性化に対する想いや事業アイデアを持った個々の担い手、これに賛同する担い手が主体的に参集し、具体的な事業行動を起こすことを契機に形成される。

では、こうした仕組みはどのように展開されていくのか。事例調査を通じて、いくつかの共通するプロセスが確認された。具体的には、「キーパーソンの発掘→仲間づくり・チーム構築→地域資源の発掘・評価→目指すべきビジョンの共有とアクションプランの策定→プロジェクトの立ち上げ→試行的実践と評価フィードバック、改良→事業化・商品化・地域ブランド化」という一連のプロセスである。このプロセスの中で、商品開発、販路開拓が図られている。以下、そのポイントを整理してみよう。

図表 3-8 地域の組織化を想定した展開プロセス



出所：須藤作成

## 1) キーパーソンの発掘と仲間づくり

- まず、中心となって取り組みを推進するやる気のある人材やグループ、組織を発掘することが求められる。認定計画等の場合、そこで連携するとされる特定の事業者を中心に考えがちであるが、必ずしもそうした人材や組織がキーパーソン、キーオーガニゼーションとなるとは限らない。取り組みが実施される地域において、将来に対する危機感を持ち、一定のリスク(たとえば、表に立って活動を牽引することや地域の利権構造、既得権益に切り込むなど)を引き受け、取り組みを進めていくキーパーソンを見つけ出すことが大切となる。
- その際、キーパーソンは、多くの地域住民や事業者から一定の信頼を得ている人物であることがポイントになる。そうした人物には地域情報が集約されていることも多く、その人物を核にすることで、地域内で活動する人材や組織、資源へのアクセスを容易にする可能性がある。
- しかし、キーパーソンだけで地域が一体となった取り組みを進められるわけではない。また、そうした活発なキーパーソンは、地域の支持を集める一方で、利害関係がある組織などから快く思われない場合もある。
- そこで、キーパーソンを能力面、精神面で支える仲間づくりを行うことが必要となる。それは、一緒に事業を行う事業者であることもあれば、地域の同級生や異分野の事業者である場合もある。いずれにしても、3~5名程度の取り組みの中核となる仲間づくり、チーム作りが求められる。そして、そのチーム内における役割分担を行うことも重要である。
- 特に、地域が一体となった取り組みを行う場合、まちづくりや地域づくりに対する知見と農業や商品開発、販路開拓に関する知見、そして、多様な主体が集まり、連携する場の運営に対する知見などを併せ持った人材が、その調整や取りまとめ役となって地域や取り組みのコーディネート、コネクティングを行うことが望ましい。
- しかし、そうした人材はすべての地域にいるわけではない。事例では、事業者自らがこうした役割を担うケースに加え、行政や支援機関が一定期間、こうした役割を担い、地域や取り組みのコーディネートを行っている事例がみられ、それらが連携して取り組みを進めることで事業の推進力を生み出している場合が確認された。

### (具体例)

- まごの店、多気町役場の岸川氏と相可高校教諭の村林氏という二人のキーパーソンを中心に、地域住民がそれを支える関係が取り組みの基盤となっている。それぞれの立場を超えて、仲間として各プロジェクトが展開されており、その全体のコーディネートを岸川氏が担い、生徒など現場のマネジメントを村林氏が担う役割分担を行っている。
- あおもり正直村は、代表の鎌田氏と仕掛人の古川氏が「これまで様々な支援制度によ

り多くの商品が開発されているが、販路がなく、販路開拓に成功しても、死筋となり売場から消える商品が少なくない」、「県外での販売も大事だが、地元の定番商品として毎日の売場に商品が並ぶことが重要ではないか」という考えを共有し、二人で青森市内の食品加工業者を一軒一軒訪ね歩き、コンセプトに共感する仲間づくりを行い、今では18社の仲間が集まって取り組みを展開している。

- 馬路村農協は、農協や行政のリーダーが古くからお互いを知っており、コミュニケーションが円滑に行える状況があったことで、まちぐるみの活動が可能となったと言える。また、そうした先駆者たちが次の世代へ取り組みの意義や歴史を伝承するために交流機会を意識的に設けるなどの工夫が行われている。

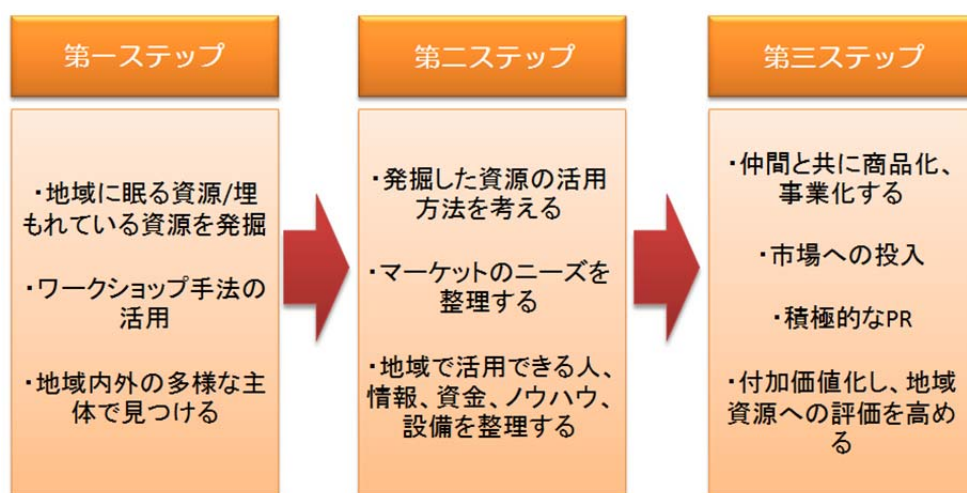
## 2) 地域資源の発掘と磨き上げ

- 各地域には、活用されている資源は少ないが、磨き上げることによって競争力のある商品やサービスに展開できる可能性のある潜在的な資源が豊富に存在している。
- 食料品の開発の場合、農産物や魚介類といった原料そのものに注目が集まるが、地域資源は、人材や歴史・文化、伝統、産業、自然・環境、施設・設備など豊富にあり、それらと市場のニーズを組み合わせ、商品開発へとつなげることでストーリー性のある商品が生まれる。
- また、これまで活用できていない地域資源を見つけ、それを磨き上げることで他の地域や事業者とは異なる差別化要因になるため、未利用資源やこれまで廃棄されてきた資源、その地域独特の食文化や加工技術などに着目していくこともポイントとなる。
- すなわち、徹底的に地域にあるものを見つめ直し、それに対して誇りや愛着を持てるように地域住民や組織が連携することにより独自の地域資源の活用方法が見えてくる。
- これまでの取り組みでは意外にも、地域資源について十分な検討が行われず、それが本当に価値ある資源なのかを徹底的に突き詰めていない場合が多い。そのため、生産者や加工業者起点の商品開発が多く、消費者ニーズに対応していないだけでなく、地域住民の想いにも対応しない、関係者以外誰も本気で支持をしない商品を開発しているケースも少なくない。
- その結果、開発商品の送り手やビジョンが不明確で、誰に対して何を伝えたいのかが分からず、消費者の共感を惹きつけるストーリーや付加価値を伝えきれずにいる。
- また、美味しい、貴重で珍しいといった特徴だけでは必ずしも価値を訴求できるとは限らず、苦労話や資源と地域の関わりなどのストーリーといったより深いレベルでの資源の価値を追求する必要がある。
- 地域資源を発掘する際、事例の中ではワークショップ的な手法や話し合いの場を設け、立場を超えて自らの地域の暮らしや魅力についての語りの中から資源

を見つけ出す取り組みが多く見られた。特に、いわゆるプロダクト・アウト発想の弊害を防ぐ意味でも、特定主体の想いだけでなく、地域の想いが詰まった商品開発に結実させ、商品の魅力度を向上させる意味でも多様な主体の連携の中で資源を発掘することが有効と言える。

- 加えて、地域内だけの視点では、資源の価値に気付かない場合もあるため、地域外の視点(他地域に暮らす者)や市場に近い視点(消費のトレンドや販路開拓、デザインに強い者)、まちづくりの視点(他地域の地域資源活用状況や地域活性化に詳しい者)や異世代、異分野の主体を巻き込みながら資源発掘を行う点が多く事例で共通していた。

図表 3-9 地域資源の磨き上げステップイメージ



出所：須藤作成

- なおその際、参加者が意見を出しやすいような空気や場づくりを行うファシリテーターが取り組み主体の側若しくは外部人材の中に存在している点も多くの事例で確認され、特定の個人や事業者の考えで進めるのではなく、資源発掘と評価の段階から多様な主体を巻き込んだ取り組みとなっていることが地域の一体感を持った取り組みにつながっている。
- 課題は、地域にある資源の中から活用可能な資源、他の地域にはない独自の価値を持つ資源を発見し、活用を図っていく人材とそれを行うノウハウとスキルが地域には不足している点である。

(具体例)

- まごの店では、徹底して地域目線にこだわり、「ないもの探しからあるもの探しへ」というコンセプトのもと、地域にある資源(農産物、歴史、文化、生活、技術、人など)に焦点を当て、その資源を輝かせることのできる人・技術・組織を巻き込み、それらが活躍できる舞台を創ることで、地域の文脈、ストーリーの見える、どこにもまねのできない商品・サービスの開発に成功している。
- である・それでは、サポートを行った中間支援機関のコーディネートのもとで、である・それメンバー、地域リーダー、地域住民、大学生を巻き込んで地域資源発掘や商品開発、体験メニュー作りのためのワークショップを何度も繰り返しており、地域住民の目線と外部の視点を活用した資源発掘と評価を行い、それを商品・サービス化へ展開している。
- 勝山シークワサーは、園芸農業を中心に経営していた地区の農家たちが、景気の悪化等で厳しい状況に陥った際、地域に自生していたシークワサーに注目し、それを資源として生かし、「シークワサーで食べていける農業」を目指して取り組みをスタートした。鮮度や品質にも徹底してこだわった商品開発を行うことで勝山産シークワサーのブランド価値が高まり、今では他地域のシークワサーとの差別化に成功。大手企業からも価格が高くても勝山のシークワサーを使いたいとの言葉をもらっており、それが農家や地域の誇りとなっている。

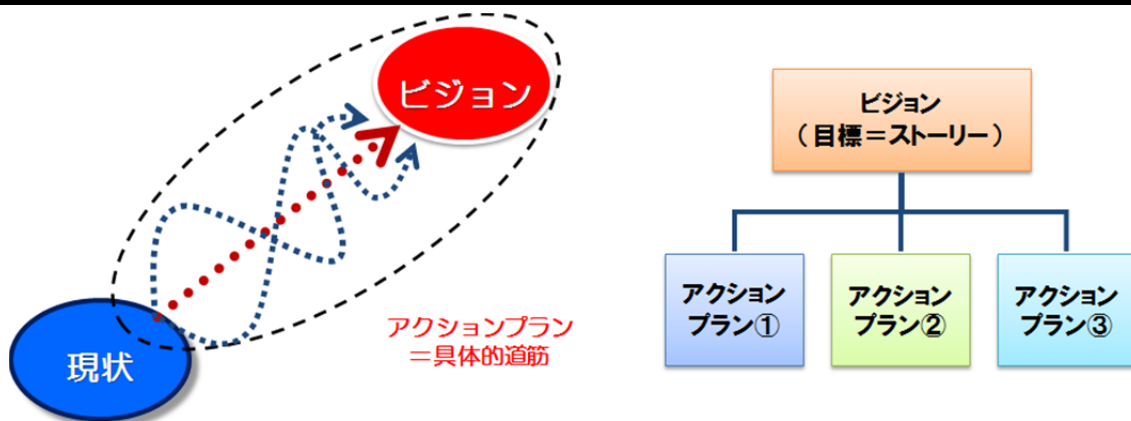
### 3) ビジョン形成とアクションプランの策定

- 活用する地域資源が明確になったならば、次は、それをどのような目的で、どのような手順で、誰が、どのように取り組みを進めるのかを明らかにしておくことが大切となる。
- つまり、問題意識や危機意識を共有し、目指すべきコンセプト、ビジョンを明確化することが必要となる。ここでビジョンや目的が明確になることは、自分たちの想いやもっとも伝えたい価値を整理することになり、その結果、目指すべき市場やターゲットも鮮明になる。ここが曖昧であったり、漠然としたものとなれば、目指すべき市場やターゲットが曖昧となる可能性を内在する。
- またこの時、取り組みのビジョン形成に加えて、参加する各主体がお互いの強みや弱みを共有し、相互理解を図ることも重要となり、この過程を通じて信頼関係を形成する点にも配慮が必要となる。
- ビジョン形成の過程において重要なのは、その過程自体をオープンにする点である。特定の主体だけの意見で決めるのではなく、取り組みの方向性に対して賛同する諸主体を巻き込みながら決定していくことにより、ビジョン形成に関わったという意識が持てるようにコーディネートすることがポイントとなる。参加意識を高めることで、主体的な関与を促し、責任感を醸成することにつながる。
- ビジョンが形成されたとしても、その実現に向けた方法は一つではない。そこ

で、ビジョンの達成に向けた具体的なアクションプラン(=ビジョン達成の具体的道筋)を作成することが次のステップとなる。

- この段階で、色々な“想い”を整理し、メンバーや協力者どうしで共有することは、地域の人や協力者など外部へ向けて取り組みの意味を説明することに役立ち、整理しておくことによって偶然への対応も可能となるといった効果が期待できる。
- アクションプランは一つではなく、複数作成し、それぞれに興味や関心のある主体が自由に参加して作成することが望ましい。それによって、誰かから与えられたアクションプランではなく、それぞれが主体的に関わる実効性のあるアクションプランとなる。
- なお、こうしたプラン作りには、外部の専門家を登用することも有効であるが、あくまでもその中身については、キーパーソンやそれを支えるメンバー、取り組みに参加する各主体の考えを基に、実現可能性の高いものとする必要があり、きれいなプランとする必要はない。
- 事例では、ビジョン形成やアクションプランの策定を、行政や公的支援機関、中間支援機関、外部のコンサルタントが側面的にサポートしている取り組みも多く見受けられた。

図表 3-10 ビジョンの実現に向けたアクションプラン(=具体的道筋)の策定



出所：須藤作成

(具体例)

- あおもり正直村では、「どんなにいい商品を作っても売場がなければ意味が無い」、「一生懸命造った商品の踊る場所、発表する舞台の確保」、「県産素材は零細だけが出来る強み」という考えのもと、青森県産の素材で食品づくりを行う職人たち(県内の零細製造業)が連携し、新たなブランド構築を展開する。ブランドコンセプトは、①「青森県産の農水産物を使った加工品」であること(加工品で地産地消を目的とする)、②「共通

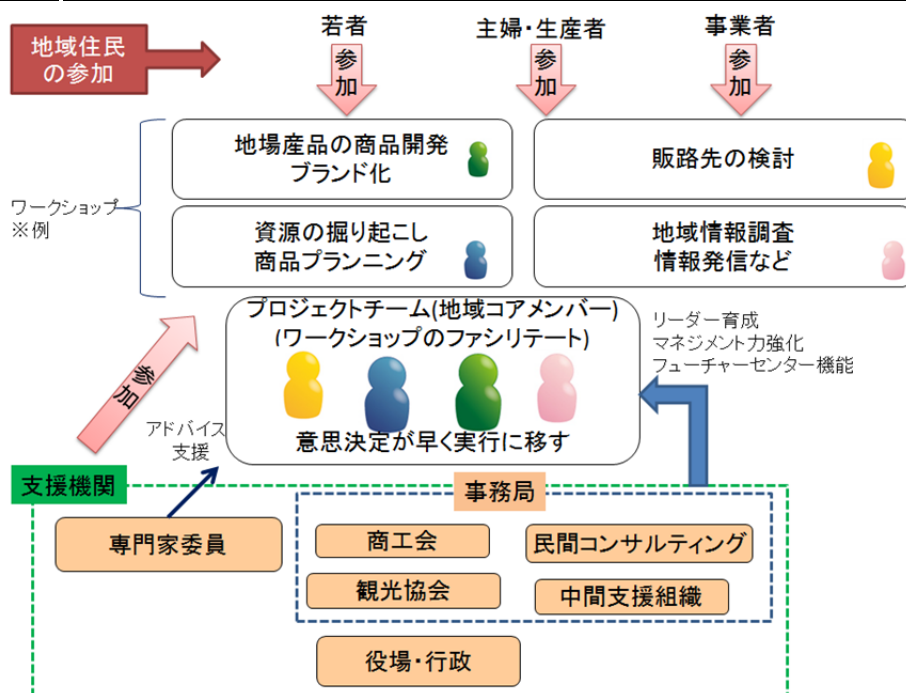
のパッケージ」を用いる(どの商品も県産素材を使用していることをわかりやすく消費者に伝える)、③県産素材使用の統一ブースとして「単独のブース」での販売(商品別の売り場ではなく、ブランドの統一ブースを設置)、の3点を掲げ、地元製造業者が、地元原料で造った加工食品を共同で販売する新しい形の連携を実現し、地域からの支持と商品開発以前に売り場を確保する独自の仕組みを構築している。

- 伊賀の里モクモク手作りファームは、「自ら農業し、自ら加工し、自ら販売する」という明確なコンセプトを提示し、経営理念である「7つのテーゼ」を重視した取り組みを展開。商品開発やサービス開発、組織の在り方のすべてをこの理念に照らし合わせるなど、行動基準が明示されることで全スタッフが目指すべき方向性をぶらさない取り組みを可能とし、そのことが消費者からも支持を受ける要因となっている。

#### 4) プロジェクトの立ち上げ

- アクションプランが策定されたのち、そのアクションプランを実行に移すためのプロジェクトを立ち上げることが有効である。
- 先述した通り、全体の合意形成や情報共有などは参加者全員で行うことが大切となるが、具体的な事業を進める場合は、できるだけ身軽でフットワークの軽い個別のプロジェクトを作り、機動性のある体制にしておくことが意思決定の即応性や役割分担の明確化といった点からも効果的である。

図表 3-11 複数プロジェクトの立ち上げとその同時進行



出所：大久保作成

- プロジェクトは、ビジョン形成に関わってきた中核的なメンバーだけではなく、地域住民や地元の企業も巻き込んでいくことになる。多様な主体が参加することで事業展開に必要な経営資源を活用することができ、地域住民などは口コミで取り組みを広げ、商品化の際には顧客として事業を支える効果も期待できる。また、行政や公的支援機関も巻き込み、バックアップをしてもらうことで安心して取り組みが展開できる場合や、信用を得やすくなり、活動展開にプラスに働く場合もある。
- プロジェクトの運営のポイントは、参加者が自由に参加でき、発言できる雰囲気を作り出すことにある。そのため、コーディネートする人材や組織には、そうした意見を引き出し、それぞれが想いを実現できるような場づくりのスキル、ノウハウが求められる。
- プロジェクトの運営には経費が掛かるのも事実であり、事例では、このプロジェクトでの取り組みに対して行政等が少額の補助や助成を行うことで取り組みの後押しをしているケースも多く見られた。

(具体例)

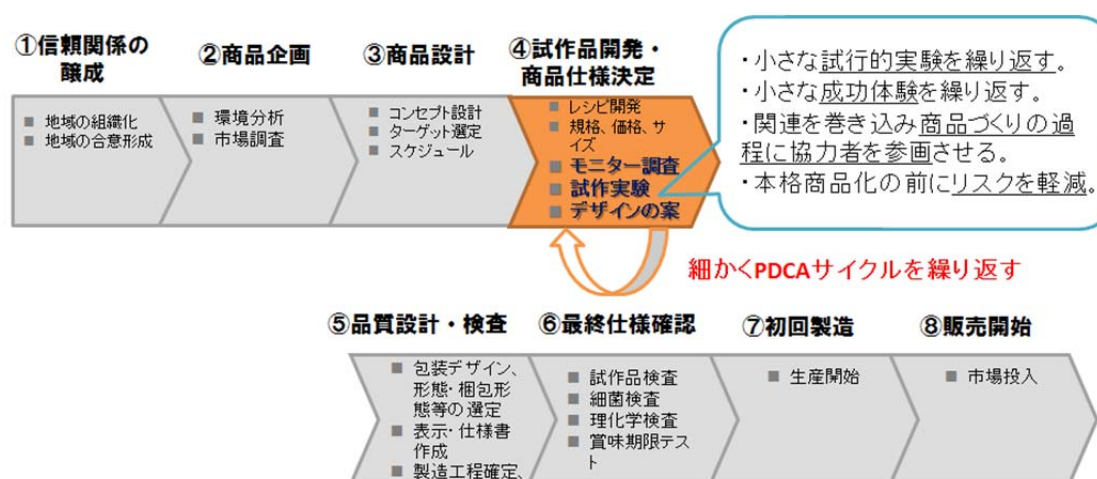
- まごの店では、多気町まちづくり仕掛人塾が約 30 名の地域住民の参加で組織され、それぞれの興味関心を持つプロジェクトを提案し、現在 12 のプロジェクト(子育て、環境保全、まちづくり、商品開発など)が動いている。強制はせず、できる範囲で取り組みに関わることでできる緩い場づくりが活動の継続性へ有効に働いている。また、プロジェクトごとの進捗を総会等で報告し合うことで、プロジェクト間の刺激となり、さらに活動が活発化する好循環も生まれている。高校生レストラン自体も、クラブ活動という形でプロジェクト化され、また、ハンドジェルの開発も NPO 化するなど、主体的な参加を促す仕掛けが施されている。
- 函館酪農公社は、社内に「医食同源」プロジェクト(のちに、社内ベンチャー、函館酪農公社 LABO に発展)を立ち上げている。これまでのブランドイメージやコンセプトとは異なる新たな取り組みとして、室長の金子氏がアイデアを着想し、それをプロジェクトチームのスタッフや外部専門家と協働して商品開発・販路開拓を展開している。
- 江別経済ネットワークは、会員同士が自由に連携し、プロジェクトを立ち上げている。たとえば、江別小麦めんは、菊水や江別製粉、江別麦の会それぞれに所属する会員が協力して「江別 4 大学ラーメン+1」という構想を練り、「江別 e-プロジェクト (ラーメン) 部会」を結成したことに始まる。この段階では正式な部会ではなかったものの、試作や試食会を重ね、22 名で構成する「江別ブランドラーメン部会」という正式な部会組織へと発展し、商品化へとつなげていった。この他、正式な部会ではないものの、会員間で自由にプロジェクトが組織され、商品開発やイベントの実施などを展開している。



## 5) 試行的実践を繰り返し、本格事業化

- プロジェクトでは、いきなり成果を求めるのではなく、「とにかくまずは実践してみる」という意識で、小さな試行的実践を繰り返し行うことになる。
- この段階では、できるだけ多くの実践を繰り返し、小さな成功体験を積み重ねていくことで自信を深め、仲間意識を強固なものにし、より有機的な連携へとつなげるための素地を作ることが大切となる。
- 試行的な実践は、商品開発に限定せず、小さなイベントや勉強会から始めても構わない。とにかく、自分たちで企画し、関連機関を巻き込みながら取り組みを進めることで、自然に連携が生まれ、それに呼応する形で取り組みの意義やビジョンを地域に広げていく手段となる。
- ただし、試行的実践を実施した後には常に振り返りを行い、反省点を明らかにし、次の実践における課題を明確化することが重要となる。
- 事例では、試食会の開催やイベントの開催などを繰り返しながら、徐々に改善を行い、事業化へと展開するケースもあり、事業化の際のリスクを事前に低減させる仕掛けが作られていた。
- つまり、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを細かく、何度も繰り返しながら、本格的な事業化へと発展させていくのである。なおその際には、このプロジェクト自体を主体となる事業者が内部化する場合や新たにプロジェクト自体を事業体化する場合がある。

図表 3-12 PDCA サイクルを細かく繰り返しながら進める展開プロセス



出所：須藤・大久保作成

(具体例)

- 江別経済ネットワークは、例会で江別産・道内産小麦と外麦それぞれで作った食品の比較型試食会や「江別e-プロジェクト(ラーメン)部会」、「江別ブランドラーメン部会」の(株)菊水に所属する会員を中心に麺やスープ、小麦の風味を生かす食べ方などの研究を進め、「(仮称)江別ブランドラーメン」の試食会を実施し、アンケート結果を踏まえた改良を重ね、地元レストランでの発表会を繰り返し行いながら、商品化へとつなげていった。このことで、商品化の時点では既に多様な主体が開発に関わり、地域住民へもその認知度を高めるなどの効果があった。
- である・そーれは、地域づくりの仲間が実施するイベントやモデルツアーを活用して試作商品を提供し、顧客からの声をダイレクトに受け止め、商品の改良を重ねている。たとえば、主力商品の「津鉄汁」は、実際の観光客や地域住民に提供することで価格や味を微調整し、商品化へとつなげている。また、一般消費者だけではなく、フードコーディネーターや野菜ソムリエなどの専門家を対象にした試食会も開催し、加工品化する場合の注意点などを整理しながら商品開発を進めている。
- 南部美人は、梅酒開発というアイデア段階で、事前にバイヤー等に持ちかけ、評価を仰いだことで、既存商品にはないオリジナリティ溢れる商品企画の必要性に気付き、糖類無添加という自社にしか製造できない商品化を実現させた。

#### ④ 商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む

地域資源を活用した食料品の開発を行うということは、一定の経済的成果を生み出すことが自ずと求められ、事業採算の取れるビジネスとして展開することがもちろん必要となる。最終的な目的は、地域の活性化や地域の産業の活性化といった社会的なものであっても、その達成のためには消費者に魅力のあるものとして受け入れられる、市場競争力の高い商品・サービスを開発していくことが求められる。

では、良い商品・サービスとはどのようなものか。端的に言えば、それは「売れる・売れている商品・サービス」である。ただし、それは利益率の高い商品・サービスという意味ではなく、消費者が必要とする商品・サービスという意味である。

しかし、売れる商品・サービスを開発することは容易なことではない。消費者が求める商品がどのようなものかを開発以前に特定することは難しい。たとえ、マーケティング調査で市場ニーズを把握し、バイヤーや専門家のアドバイスを取り入れ、特定のマーケットに絞った商品開発に取り組んだとしても、必ずしもその想定したマーケットが自分たちの作る商品に対して共感を抱くマーケットとは限らない。また、100人いれば100通りの好みがある通り、味覚は極めて不安定なものである。加えて、食はその他の感覚や環境に左右される可能性も高い。気の合う仲間と一緒に食べる食事と一人で食べる食事はたとえ同じものを食べても、その感じ方は異なるだろう。その商品が出来上がった経緯や物語を知った上で食べることと知らないで食べることでも味の感じ方は異なる。

開発前の段階で、特定のマーケットに狙いを定め、そこに受け入れられる商品・サービスを開発していくことはもちろん重要なことではあるが、それで売れる商品が生まれるほど簡単なものではない。ましてや、大企業とは異なり、多額のマーケティング費用や広告料、営業に経費をかけることが難しいことを考えれば、いかにして自分たちの想いに共感し、商品・サービスに魅力を感じてくれる消費者を探し出すのかが取り組みの成否を左右することになる。

事例では、商品開発に取り組むに当たって短期的に商品化を行うのではなく、丁寧にコンセプトを練り上げ、試作を重ね、それを実際の市場に投入し、その評価をフィードバックし、細かなリバイスを繰り返しながら自分たちの想いに共感するマーケットを見つけ出し、最終商品を完成させている一連のプロセスが確認された。

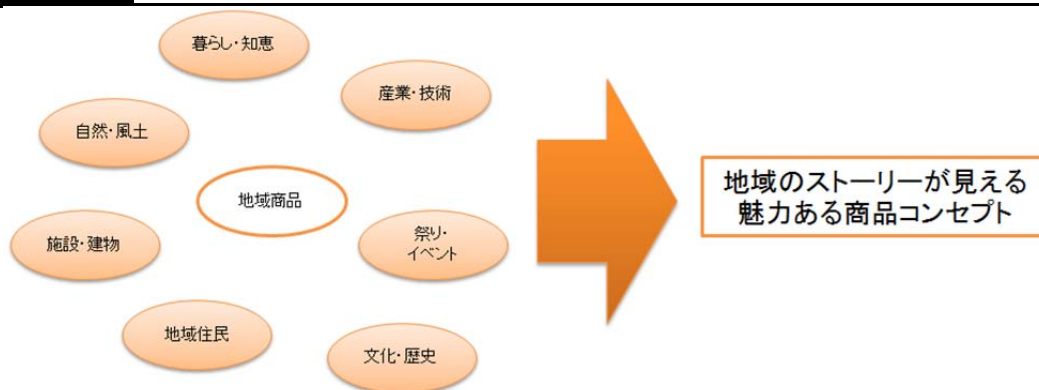
##### 1) 商品コンセプトの設定

- 基本的な商品開発のプロセスは、現状分析→商品コンセプトの開発→商品化→市場投入、となるが、事例の多くが特に重視しているのが、商品コンセプトの開発である。
- 地域資源の発掘を行い、商品化を目指す資源を深く掘り下げ、そのストーリーを整理したのち、具体的な開発を目指すことになる。その際、想定する開発商品のイメージを整理し、その目的や目標を決め、内的環境や外的環境を整理し、ターゲットを絞っていく。
- 絞り込みにあたっては、競合商品と比較しながら商品の強み・弱みを整理し、

開発しようとする商品がどのような点で差別化が図られ、消費者への訴求力を持つのかを描いておくことが必要となる。

- そして最も大切となるのが、商品コンセプト作りである。商品コンセプトは、その商品の性格を表すもので、その商品を通じて消費者に伝えたい価値を具現化したものである必要がある。
- しかし、地域のイメージやストーリー、地域住民や作り手の想いをメッセージとして“見える化”することは難しい。そのため、このコンセプト作りの段階からデザイナーやコピーライターなどを巻き込み、試行錯誤をしながらメンバー間で話し合い、共有され、納得できるコンセプト作りに多くの時間を割いている事例が数多く確認できた。
- そして、このコンセプトが明確になることにより、自ずと、目指すべきターゲットやマーケット、販路先が見えるようになり、具体的な開発のロードマップの構築が可能となる。
- また、このコンセプトが、商品の内容やネーミング、パッケージデザイン、顧客への提案の仕方などにも大きく関わるため、一貫性のあるものとして提示されなければ、その価値が正確に伝わらず、結果的に消費者に受け入れられないことになるため、細心の注意が必要である。
- コンセプトが明確で、その伝達手段が適切であれば、商品としての価値にコンセプトやストーリーが加わり、更なる価値の向上につながる可能性もある。
- 既にあるストーリーやコンセプトを起点に掘り下げていくのか、新たなストーリーやコンセプトを作り上げていくのかによっても切り口やメッセージの届け方が変わることには注意が必要である。
- さらにこの時、流通のチャンネルについても併せて検討しておくことが有効となる。また、ただマーケット・イン発想で展開するのではなく、あらかじめ、販路を抑えた取り組みとすることが効果的で、販路を確保することが難しい場合は、商機能を持ったパートナーを巻き込み、試作品のテストマーケティングの場所を最低でも確保したうえで開発を行うことが有効である。

図表 3-13 地域の魅力を映し出すコンセプト



出所:須藤作成

(具体例)

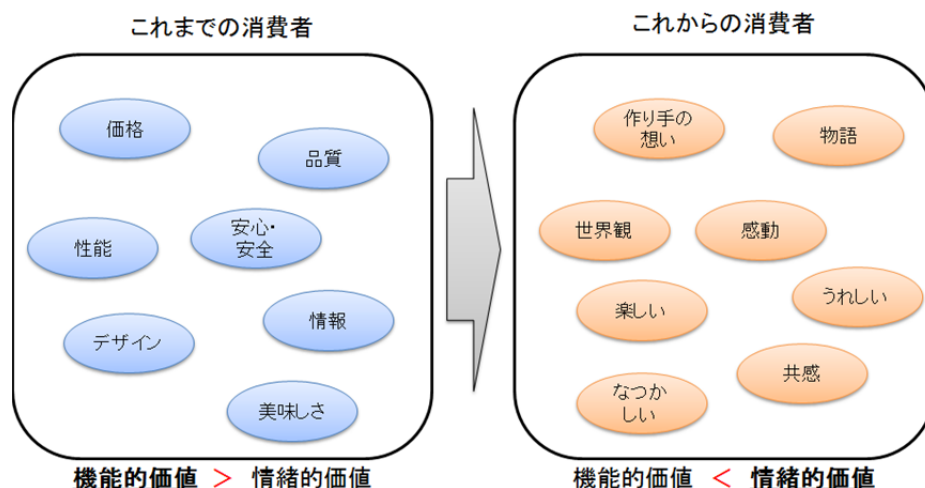
- シェフズバンクの桑原代表は、「商品価値＝品質・機能・供給÷価格×心理価値×感性価値」と考え、商品のコンセプト作りに徹底的にこだわっている。心理価値とは、自己の価値を共有、肯定するものや自己の生活を便利にするもの、時間・空間を豊かにするものを指し、感性価値とは、好き・嫌いなどの主観的な価値判断を指している。売れていない商品は、心理価値や感性価値を軽視し、価格を下げたり、自ら商品価値を下げているといった問題があると指摘し、「心理価値と感性価値をあらかじめ設定し、ターゲットを詳細に設定し、価格設定を最適化することで商品価値を上げることができる」という。実際、シェフズストアの商品・サービスには、プロの音楽家やデザイナーが加わり、クラヤミ食堂の開催には3か月かけてコンセプトや演出を考えるこだわりを見せ、そのことが顧客のリピート化につながっている。
- 馬路村は、ゆずに特化し、一つ一つの商品コンセプトはもちろん、「村全体を売る」というコンセプトのもとで、田舎らしさ、馬路村の風景を伝えるための仕掛けを商品と合わせて作り上げることで、独自のブランドイメージを形成した。
- 勝山シークワサーは、自生するシークワサーにこだわり、「本来のシークワサーの味」に徹底的にこだわった商品を消費者に届けようというコンセプトに基づき、契約農場からの原材料仕入れによるトレーサビリティを徹底し、収穫当日に集荷され、虫食いや褐色、収穫時にできた穴あきなどがあるものをすべて取り除き、集荷翌日に搾汁することで新鮮なシークワサー果汁を商品化している。この商品コンセプトへのこだわりが、勝山シークワサーのブランド価値を高め、勝山産のシークワサー自体の市場での評価を高めることにもつながった。
- 南部美人は、地元で生産されていた梅と自社が保持していた技術を掛け合わせ、「糖類無添加梅酒」というこれまで大手が考え付かなかった独自のコンセプトに基づいた商品群の創出に成功した。

## 2) 自分たちの想いに共感するマーケットの発掘

- コンセプトが形成され、それに基づいた商品開発を展開したとしても、自分たちの想いに対して共感するマーケットを見つけ出さなければそのコンセプトや価値は伝わらず、売上にもつながらない。
- 多くの地域における商品開発の問題として指摘されるのは、自分たちのコンセプトや価値を本当に伝えたい相手が鮮明にされておらず、加えて、その人にダイレクトに届くような仕掛けや販売チャンネルを構築できていないことにある。
- 以上を踏まえ、顧客ターゲットについて、ペルソナマーケティングの要領で、徹底的に明確化することがまず重要となる。具体的には、性別、年齢、氏名、家族構成、収入、趣味、ライフスタイルをストーリー化することが有効である。そのことで、その人の行動パターンが見え、どういう場所で、どういうものを、いくらでなら購入し、それを誰とどんな場所で食べるのか、といった具体的なイメージが見えてくる。

- そのことで、商品のパッケージデザイン、規格、包材、販売方法、営業方針なども明確化される。
- 事例では、顧客のターゲットを明確化した上で、顧客に直接ふれる機会を意図的に設け、生の声・評価を得ることを重視していた。具体的には、イベントやワークショップ、小売店へのヒアリング、消費者へのグループインタビューを外部の専門家のサポートを受けながら展開し、自分たちが伝えたいコンセプトがどの程度正確に伝わっているのか、気づいていない価値はないか、どこに興味を持つのか、何を評価しているのかなどを整理し、自分たちの想いに最も共感を示すターゲット像を鮮明にしていく。
- ここで重要なことは、開発責任者、意思決定者がしっかりと現場に出向き、顧客と想定される消費者の生の声、反応を自分自身で確かめることである。これを外部組織や専門家に委託してしまうと、消費者の示す反応などを見過ごすことにつながる可能性があることに注意が必要である。

図表 3-14 変化する消費者ニーズ



出所：須藤作成

(具体例)

- 寿味屋食品は、「地域住民が認める商品でなければ、地域ブランドにはならない」という考えに基づき、無料配布や工場見学、かまぼこ作り体験を通じて徹底して地域のファンづくりに取り組むなど、ターゲットを地域住民に絞り込んだ。その結果、これまで地元でかまぼこが生産されていることを知らなかった地域住民が、地元の企業が作る地元の原材料を使ったかまぼこの存在を知り、美味しいこともあってファンとなり、口コミ効果を発揮したことが売上、販路先、認知の拡大につながった。
- 函館酪農公社 LABO は、機能性ヨーグルトの市場を当初、健康志向の女性や糖尿病を

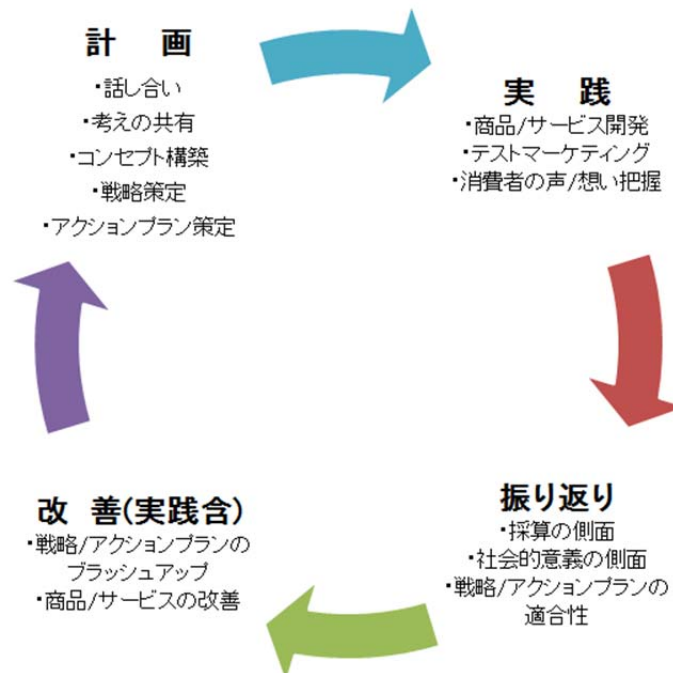
気にする方を消費者像として設定していた。しかし、実際に金子氏が売り場に出てみると、機能性よりも食のシーンを想像させるような提案が有効であることに気づき、徐々に方向修正を行った。

- 南部美人は、糖類無添加梅酒の市場を首都圏の女性と規定していた。しかし、実際に販売をしてみると、地域の農家の女性が購入することが見受けられ、その声を聞いてみると、農家の女性たちはこれまで自宅で梅酒を自家消費用に作っていたが、その際、砂糖を大量に入れることに後ろめたさを感じていたとのことで、糖類無添加梅酒の登場により、「健康を気遣って梅酒を飲むことができる」と、自家消費用はもちろん、贈答用に購入していることが分かった。また、南部美人のこれまでのメインターゲットであった男性や日本酒を好む顧客とは異なり、日本酒に縁の遠かった顧客が糖類無添加梅酒に興味を持ち、これまでの日本酒、梅酒市場とは異なる、独自の市場を獲得した。そうした新たな顧客の獲得が、南部美人の主力商品である日本酒自体の購入へもつながるといった相乗効果が生まれている。

### 3) 完成品を作るのではなく、マーケットでの評価を受け、改良

- 商品開発は、PDCA サイクルを細かく回し、軌道修正を図る機動性ある取り組みであることが大切となり、核となる軸をブラさない限り、柔軟に対応することが重要となる。

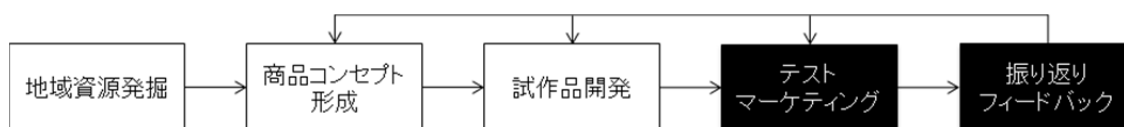
図表 3-15 細かな PDCA サイクルを繰り返す商品開発プロセス



出所：須藤作成

- 多くの事例では、試作品の開発後、一度、ターゲットと想定される市場に試験的に投入し、そこで、テストマーケティングを行い、その評価について整理を行い、フィードバックして商品をリバイス、ブラッシュアップし、また、試験的に市場に投入するというサイクルを何度も繰り返しながら最終商品を完成させていた。

図表 3-16 テストマーケティングを通じた商品/サービスの改良の繰り返し



出所：須藤作成

- その際重視しているのは、数量的な評価ではなく、質的な評価である点も特徴的で、そういった質的な評価を取りまとめて提供する事業者との協働も行われ、商品開発に役立てられていた。
- 実際の評価は、想定する価格を支払って初めて得られる。無料で配布し、テストマーケティングをした場合は、それが無料であることを考慮して評価しなければならない。加えて、それが日常的に購入することを意識してのものか、お土産として購入する際のものか、贈り物としてのものか、など想定する場面についても意識しなければならない。
- また、似たような商品群との比較や説明、付加的な情報、事前情報の有無によっても評価は大きく異なるため、その違いを意識的に調整しながら消費者の評価を確認し、訴求点を把握していくことが重要となる。

(具体例)

- での・そーれは、試作段階で一度実験的な販売を行い、そこでの評価によって価格や量を微調整し、最終商品の完成へ結びつけるプロセスを基本的な開発の仕組みとして保有しており、その際に協力する地域内外の支援機関や小売店、お土産品店をネットワーク化している。
- 葉菜家は、加工品開発に際して、試作したものを地域の仲間に実際に食べてもらい、その評価や仲間とのやり取りを通じて得たアイデアを商品の改良に活かしながら商品を完成させている。
- 江別経済ネットワーク・江別麦の会は、試食会を総会等の機会を利用して行い、その声をフィードバックして商品の改良を重ね、商品化へと展開している。開発自体を閉じた形で展開するのではなく、オープンにし、多様な主体が参加しながら開発が進む独自のプロセスを展開した。



## ⑤ 商品開発のポイント(まとめ)

地域資源を活用した商品開発に取り組むにあたっては、次の3つの基本的視点について関係する主体間で認識を共有してスタートすることが大切となる。また、取り組み途中では適時、取り組みを振り返り、当初の目的や目指すべき方向性がブレていたり、ないがしろにされていないかを主体間で確認し合うことも重要である。

### <商品開発の基本的視点>

- 経済的価値と社会的価値のバランス思考
- 商品を通じた作り手と消費者のコミュニケーション・デザイン重視
- プロダクト・アウトとマーケット・インの複眼視点

そして、商品開発を有効に進めるためのポイントは次の3つにまとめられる。

1つ目は、地域を構成する主体とその主体が有する資源を集約し、相互作用を通じて共創関係を創造する場を構築することである。

2つ目は、新たな担い手の発掘や地域内ネットワークを形成しながら商品開発や販路開拓を行い、そのプロセスを通じて地域自体の組織化を図っていくことである。

3つ目は、いきなり完成品を作るのではなく、ターゲットとなる市場に試行的に投入し、消費者ニーズをフィードバックしながら徐々に商品を完成させる開発プロセスを組み込むことである。

### <商品開発のキーポイント>

- ① 地域エコシステムを形成し、共創関係を創り出す基盤を構築
- ② 地域の多様な主体を巻き込んだ(組織化)取組プロセスの展開
- ③ 商品開発プロセスに市場との相互作用を組み込む

以上について、事業者間だけでなく様々な協力者や支援者のサポートを受けながら進めていくことが重要となる。

## (2) 開発された商品の販路開拓の道筋

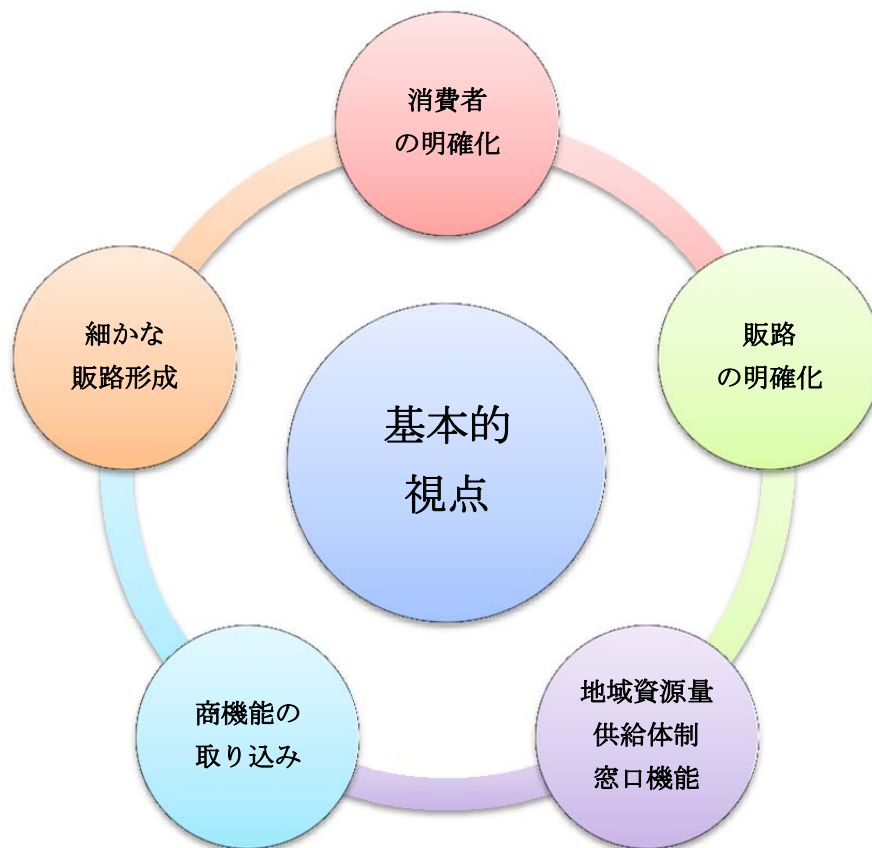
### ① 販路開拓の基本的視点

商品の開発に成功したとしても、最も問題となるのが、それを誰に、どこで売るのか、ということである。つまり、販路開拓がうまく進まなければ、持続的な活動には展開できない。実際、多くの地域において地域資源を活用した商品開発を行ってはいるものの、それが持続性ある活動となっていない要因の一つがこの販路開拓が有効に進んでいないという点である。それがいわゆる、プロダクト・アウトによる地域商品開発という問題として理解されている。

では、販路開拓を着実に進めている事例では、こういった視点に基づいて具体的な取り組みを展開してきたのか。一般的に指摘されている、マーケット・インによる商品・サービス開発によって販路開拓は有効に進むのだろうか。

事例からは、目指すべき販路を明確化しながらも、試験的販売やテストマーケティングを繰り返しながら柔軟に修正を行い、最終的な販路を決めている事例も見られた。また、開発の初期から商機能を取り組んだ体制を構築、若しくは販路先を先に確保した上で商品開発を進めるなどの工夫が確認された。

図表 3-17 販路開拓の基本的視点

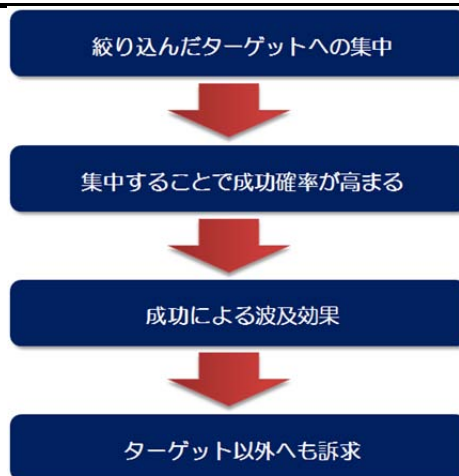


出所：須藤作成

1) 自分たちの商品を届けたい消費者像を明確化

- 地域商品が一般市場に食い込み、その競争を勝ち抜いていくことは、基本的には難しい。また、食い込んだとしても価格主導権を地域側が獲得できる可能性は高いとは言えず、商品のライフサイクルが短くなっているため、一度販路を形成してもそれが持続できることは難しいものであるという基本的な理解がまず必要である。
- プロダクト・アウト発想の商品開発になりがちなことを理解したうえで、消費者や専門家などのアドバイスを受けながら自分たちのターゲットとなるマーケットを明確化することが重要になるが、その前提には、自分たちが伝えたい価値、想いが徹底的に明確化されていることが必要になる。
- つまり、マーケット・インとは、市場が求めるものという理解ではなく、その前提に、自分たちの商品を届けたい相手は誰なのか、そして、そこにどんなメッセージを伝えたいのか、をまず明らかにし、その上で、想定するマーケットのニーズを把握するというプロセスとして理解しなくてはならない。
- 目指すべき販路を明確化するためにまず行うべきなのは、徹底した消費者像の整理である。年齢や性別、職業、年収、居住地といった属性だけでなく、ライフスタイルや行動パターン、価値観、交友関係、趣味嗜好に加え、こういった場所や媒体から情報を入手しているのかなど、具体化しておくことが必要となる。
- また、こうした消費者がこういった場面、シチュエーションで商品・サービスを利用するのかといった点についても想像しておくことが有効となる。
- 絞り込みすぎること、他の消費者を排除してしまうように捉えてしまう場合もあるが、絞り込みを図ることで自分たちの届けるべき消費者が鮮明になるだけでなく、その消費者に届けるための販路先、その消費者が手に取ってみたいくなるパッケージデザイン、必要としている情報、商品規格(量や容器、包材など)の選定が可能となる。

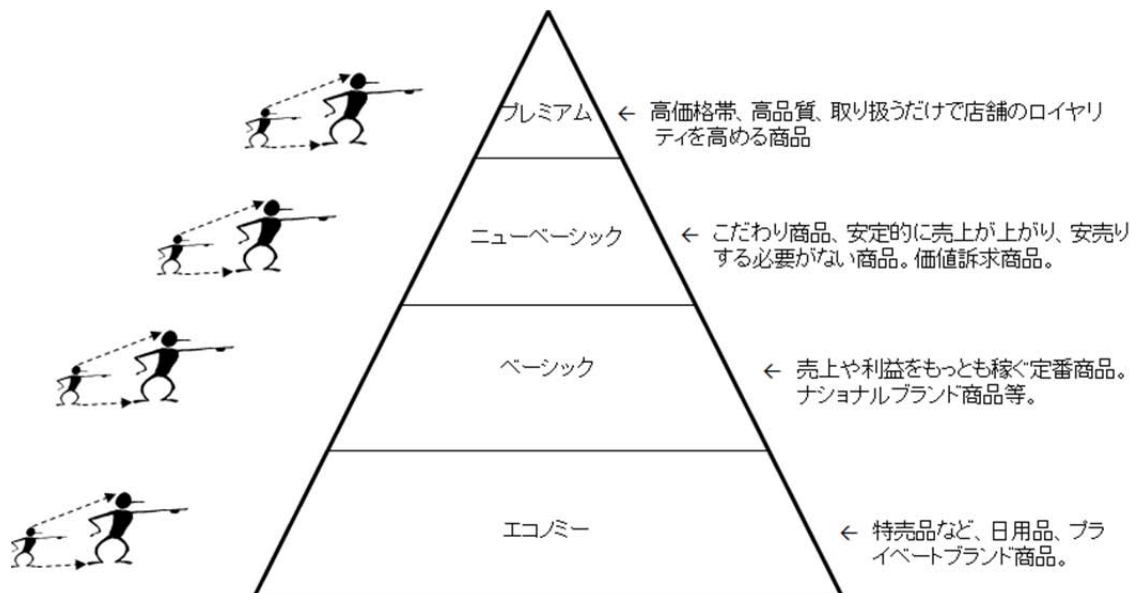
図表 3-18 ターゲットの絞り込みによりターゲットが広がる可能性を持つ



出所：須藤作成

- 消費者像が明確になったならば、実際の小売店やイベントなどに出向き、想定する消費者の行動を観察したり、バイヤーや専門家と意見交換を行い、そのニーズの把握を行う。またこの時、ワークショップやイベント、交流会、試食会などを活用し、その場にターゲットとなる消費者やバイヤー、専門家を集め、生の声を把握することも効果的となる。
- こうした関わりを通して、自分たちの商品、想い、ストーリーを高く評価してくれるターゲットを選別し、そのターゲットに対してさらに自分たちの価値を訴求するための方法を検討することが重要となる。また、当初想定していたターゲット以外に、どういった消費者が価値を認めてくれるのかも把握しておくことでサブ・ターゲットの把握につながる。
- 消費者によって、安心安全に対する意識、消費量、デザインに対する興味などが異なるため、それをしっかりと把握し、商品設計に反映させていくことが重要となる。たとえば、環境意識の高いビジネス街にある店では、再利用できるため環境に優しいとされる瓶のドリンクが敬遠され、紙パックのものが好まれており、それは、瓶製品はリサイクル可能であっても、オフィス内には瓶の回収を行う場所がないため、紙パックのように、分別することで再利用可能な商品が好まれているなど、消費者の価値観だけではなく、その消費する環境によっても選択する商品が異なるという意見もあった。

図表 3-19 ターゲット層に応じたコンセプト・規格の設計



出所：須藤作成

(具体例)

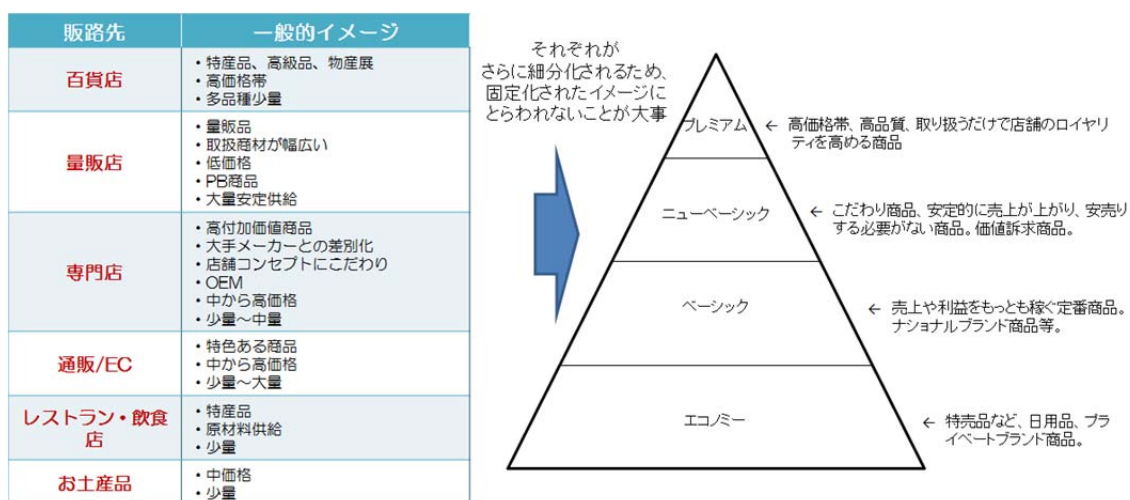
- 伊賀の里モクモク手作りファームは、自社の理念に共感するファンを最重視し、「モクモクネイチャークラブ」を立ち上げ、その会員に対するきめ細かな情報発信を通じて、活動のサポーターを確保し、リピート率の高い、独自の販路を形成している。
- 寿味屋食品は、「地域に愛される商品」作りを目指し、地域住民をターゲットに、商品の無料配布や工場見学、かまぼこ作り体験など、独自の工夫でファンづくりを行ったことで売上向上、販路の拡大につなげている。
- まごの店は、店舗開店、商品開発において、確実に買ってくれる顧客を明確化し、買った人がその商品を人に自慢して語れるストーリーを見える化することを意識している。たとえば、高校生の家族や地域の生産者などを固定客として取り込むことで事業の基盤づくりを行い、徐々に顧客層を広げていった。

2) 目指すべき販路の明確化とその展開の道筋

- 消費者像が明確化できれば、目指すべき販路の明確化とその展開の道筋を整理することが次に必要となる。
- ここでは自分たちの伝えたい価値に対して高い評価を行う消費者に商品を届けるために最適な販路はどこかを見つけ出すことになるが、その時、気を付けなければならないことは、作り手側が考える販路候補先となる卸売業者や問屋、小売側の担当者、専門家らが認識している消費者ニーズは必ずしも正しいとは言えず、実際の消費者ニーズとの間にはギャップが存在する可能性があるということである。

図表 3-20

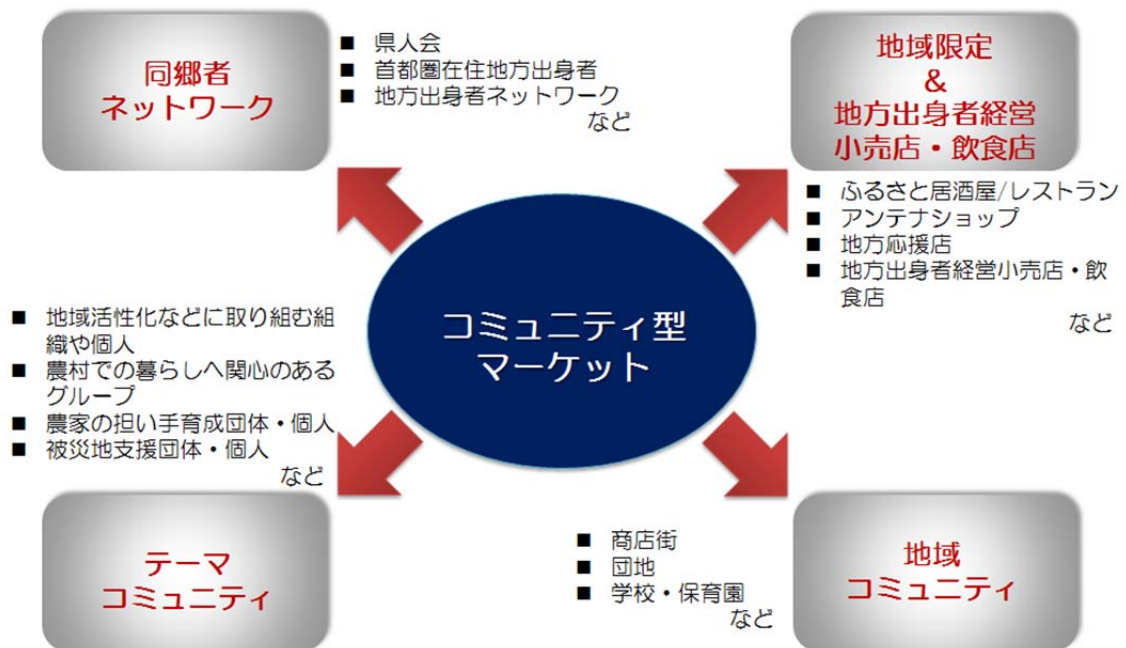
一般的な販路先イメージにとらわれない販路先の選定



出所：日本総研資料及び北海道経済産業局(2011)を参考にし、須藤作成

図表 3-21

コミュニティ型マーケットの発掘



出所：須藤作成

- つまり、必ずしも一般的に想定されている既存の販路先・流通チャンネル(百貨店、量販店、専門店、EC・通信販売、飲食店等)における消費者ニーズが正確ではないかもしれないという視点を持つことが重要となる。関連性がないと思われる販路先であっても、商品の提示の仕方や販路を広げていくための戦略に応じては有効な販路先となることもある。
- 加えて、その販路先に対して、アクセスできる可能性があるのか、もしくは、アクセスするにあたって仲介者・ゲートキーパーとなっている組織や人材はどこかを検証することも併せて行う必要がある。事例では、組織のトップやバイヤーを紹介してもらっても、実際の意思決定(これは売り場の意思決定権)をする人材とつながらない限り実際の契約にはつながらないと言った点も指摘されており、どこにアクセスするのが有効かを関係者間で検討しておく必要である。
- また、取り組みに参加する諸主体が有する販路(既存販路先や取引先)をデータベース化しておくことも有効である。それぞれの販路を“見える化”しておくことで、アクセスが容易になり、販路の探索コストを抑えることになる。
- ダイレクトに消費者とつながる方法として、EC サイトや通信販売も有効な手段となるが、食品のように食べて見なければわからない商品の場合、商品自体の魅力はもちろん、掲載する写真や情報を工夫する必要がある。また、SEO対策<sup>23</sup>などのコスト、受発注や苦情処理に対応できる体制と人員、自社サイトの

<sup>23</sup> SEO(Search Engine Optimization)とは、検索エンジンにおいて自社サイトを上位表示させる対策。

場合であれば一定量の商材がなければ売上に繋がることは難しく、初期コストの回収にも時間がかかるなどの問題点も整理したうえで取り組む必要がある。

- さらに、際限なく販路を広げすぎた結果、そもそもの商品コンセプトが弱まる可能性もあるため自らの販路先の選定、拡大は慎重に行うことが持続性のある取り組みとするためには大切となる。

(具体例)

- あおもり正直村は、「地元の定番商品として毎日の売り場に商品が並ぶことが重要」と考え、地元百貨店やスーパー、お土産店などに焦点を絞り、支援機関の有する信用力を活用し、行政等からのサポートを受けながら徐々に販路を広げていった。また、価格で左右されない状況を創り出すことを目指し、あおもり正直村商品の統一ブースを販路先に設置するよう交渉し、ブランドの発信力を高めていった。
- 伊賀の里モクモク手作りファームは、会員数 4 万世帯を誇る「モクモクネイチャークラブ」の会員をメインターゲットと考え、次に、ファームに来訪する顧客をサブ・ターゲットにしている。あくまでも自分たちのミッションや考えに共感する顧客を自らのもっとも大切にすべき顧客と考え、会員らとの関係を強固なものにするために様々な工夫を施している。
- 葉匠禄兵衛は、顧客単価やブランド力の向上を目指し、首都圏百貨店等への出店戦略を進めた。催事等へ積極的に出展し、そこで知り合ったバイヤーや売り場担当者との関係構築を地道に作り、空テナントへの出店の誘いへとつながった。

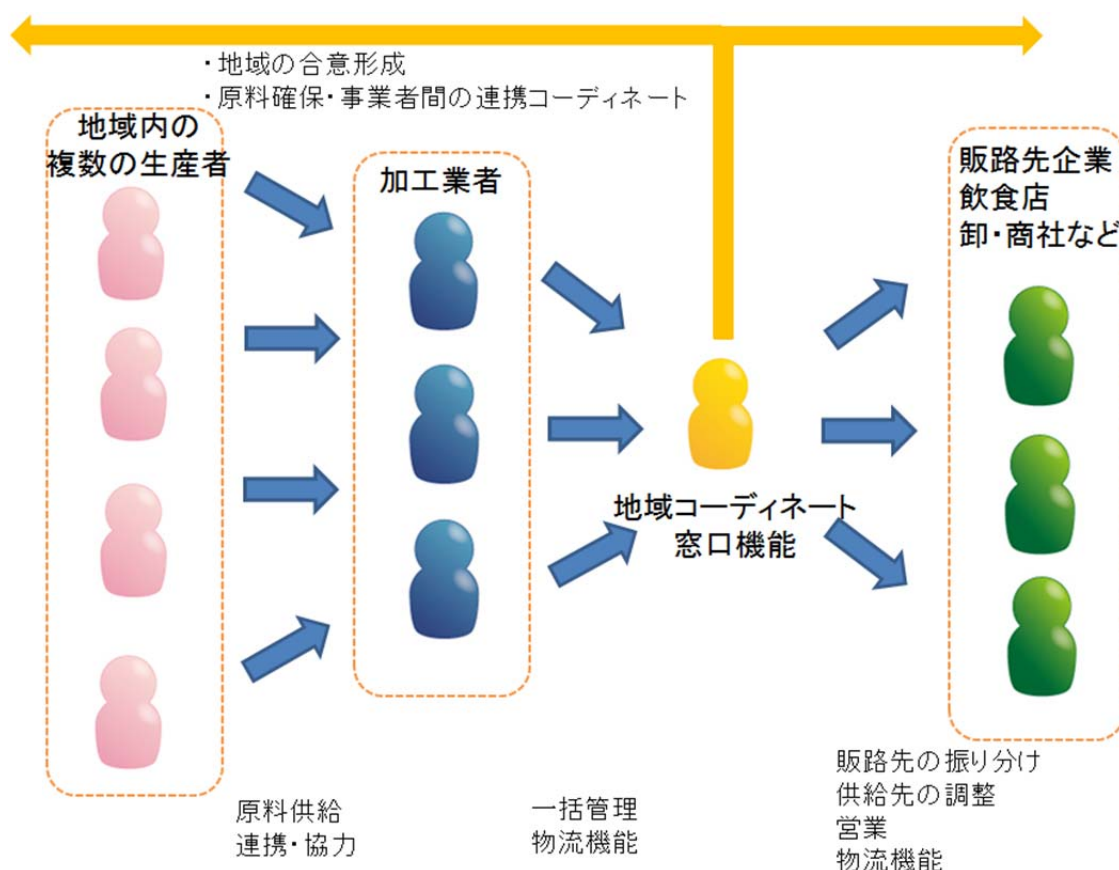
3) 地域資源の量・供給体制・窓口機能の状況に依存する販路

- 販路先を検討する際、地域商品であるがゆえに特に注意すべきことは、資源量や製造体制、受注窓口体制の状況との兼ね合いである。
- 資源を大量に確保でき、地域内の製造体制が整備され、取引の窓口機能(商社機能)が確立している場合は、地域外マーケットへも積極的に販路を模索することも有効である。
- 一方、資源量が少ないもしくは安定的な供給が難しく、地域内の製造体制にも制約があり、外部との取引実績も少なく、窓口機能が未確立な場合は、いきなり地域外の大きなマーケットを目指すことは様々な問題を生み出す可能性がある。
- 具体的には、過剰な供給要求による地域資源の不足とそれに伴う他地域資源確保の必要性である。量販店等の場合、一定量を安定的に供給することが求められる。そのため、その供給が可能なレベルの資源量を確保できている場合は問題ないが、生産者の数や栽培面積が少ないために資源量に制約がある場合や自然環境の影響を受けやすい資源である場合、供給不足に陥らないための手立てを事前にとっておかなければ、いざ販路開拓に成功しても、その後信用を失い、

将来の販路先を失ってしまう可能性もある。

- また、メディア等の影響で資源が脚光を浴びた場合など、原料の市場価格が高騰してしまい、地元の開発事業者が当初想定していた価格に見合わないために製造を躊躇する場合や大企業が資源を大量に買い付けたことで、地元側の資源確保が難しくなるなどの問題も生まれ、結果として、地域内の連携主体間の関係が悪化するといった問題も生まれているとの指摘もあった。
- 資源量、供給体制、窓口機能の状況によってはどんなに地域外の大きな販路を目指しても、対応できない場合もあることから、そうした地域側の状況を踏まえた販路先の選定を図る必要がある。
- そのため、単純にマーケット・イン発想で展開するのではなく、活用する資源、開発設備、窓口機能などの諸条件を勘案し、どういう道筋で開発から販路開拓を進めるのかに対する具体的な道筋(=戦略)を関係者間で共有しておくことが大切となる。

図表 3-22 窓口機能が作り手と消費者をつなぐ



出所：大久保作成



(具体例)

- がごめ連合は、地域の製造事業者がそれぞれ漁協から原料を仕入れ、一部をがごめ連合へ委託する形で販売が行われているが、がごめ昆布に対する注目が高まるにつれて、市場価格が高騰し、製造事業者がこれまでの価格を維持できなくなりつつあることや、大手企業による大量買い付けにより地域内の製造事業者の原料確保が難しくなるなど、資源量が制約されていることでの問題が顕在化している。
- 勝山シークワサーは、天候等によって収穫量に差があるため、保管庫等の確保が問題となっている。また、勝山産のシークワサー自体の収穫量は決して多いとは言えないため、販路開拓においても、出荷量をある程度コントロール可能なところに展開している。大手企業への材料供給もいくつか行っているが、その場合、天候等で収穫量が減少した場合でも大手には地域の信用を守るために優先して供給する必要があるなど、原材料の制約により販路先を無制限に広げることにはできないと考えている。さらに、シークワサーは一時期、多くのメディアで注目を浴びた結果、供給が間に合わず原料に外国産のものが混入した事業者がいたなど、商品価値を低下させた経験があるため、地域内で資源をどのように守り、商品化の際にもどのような基準で行うのかといった共有されたルールが必要であるとしている。
- 日本の御馳走えんは、様々な地域の商品を扱っているが、地域側と取引を行う際に問題となることのひとつが、地域側の受注体制と窓口機能の問題だという。つまり、取引量がそれほど多くない事業者との間での口座を作ることは難しく、そうした窓口を一本化できれば地域商品の取引の可能性はさらに広がる可能性があるとしている。

#### 4) 商機能の取り込みが鍵

- 地域資源を活用した食料品がターゲットとする市場は、特に取り組み初期においては既存の一般市場とは異なる場合が多い。
- これまでの取り組みでは、生産サイドと加工サイド、言い換えれば、「農」・「工」による商品開発が重視され、その後、販路開拓、「商」が関わるケースが一般的であった。
- しかし、特に販路開拓においては、商機能の存在が重要な鍵を握ることになり、明確な出口戦略を構想段階、開発段階から明確化し、商機能を有する事業者を巻き込むことを意識することがポイントとなる。
- 販路開拓を有効に進めている事例の多くは、商機能を持つ主体(小売店/飲食店/卸問屋など)を開発段階から巻き込む、もしくは、自らが商機能(直営店舗、ECサイト、お取り寄せ・カタログ通販など)を構築し、商品開発、販路開拓に取り組んでいるものが見受けられた。ただし、自分が売めるのか、誰かに売ってもらうのかでは実施するアクション、整えるべき環境が異なるため、その点に関する認識を踏まえたうえで販路開拓を進めることが求められる。
- たとえば、売り場を先に確保をした状態での商品開発により、ターゲットを鮮明化し、商品化につなげた事例や、商機能を持つ事業者が商品の開発過程に深

くコミットすることで、市場適合性の高い商品開発につながり、加えて、試作品や開発された商品をすぐに売り場に置くことができることで消費者の声もフィードバックしやすくなり、改良がスムーズに進み、商品力を向上させているなど有効な取り組みが確認された。

- また、商機能を自ら構築することは、製販の一体化を図ることになり、より高い収益を確保することにつながるというメリットもある。
- 事例では、販路開拓を外部人材に丸投げすることはせず、意思決定権を持つ内部人材が、バイヤーや売り場担当者との関係構築を図る場に積極的に顔を出し、人的関係を地道に構築しているものが大半であった。

(具体例)

- ニッコリーナは、自ら直営店を運営し、さらに、卸売業として首都圏の小売業者との取引ネットワークを有している。そのため、地域側の商品開発に関わることで、直営店での販売や販路先として想定する小売側への展開を意識した開発支援が行うことができている。支援機能を持ちつつ売り場(=商機能)も有することで商品コンセプトや商品企画の鮮明化が図られている。
- 日本の御馳走えんは、自ら運営する直営店のコンセプトや顧客層を踏まえ、地域側からの商品開発の相談に応じ、一緒にパッケージデザインや包材選びを行い、取引につなげている。
- CPS は、生産者支援を展開していたが、自ら惣菜店の運営を始めたことで、開発商品の出口が確保され、また、そこを利用したテストマーケティングが実施でき、開発商品の改良へも役立っている。支援先である生産者からも、CPS が運営する店で提供する、という明確な販路先のイメージが共有されることで良好な支援関係が形成されやすいという。
- あおもり正直村では、地元スーパーや百貨店、お土産品店にブランド専用のブースを確保し、所属企業が開発した商品を投入している。商品開発以前に、売り場が確保されていること、パッケージも統一されていることで、安心して商品開発ができ、既成商品も商品企画を再設計することで投入できるなど、独自の仕組みを構築したことで、統一ブランド化を図っている。

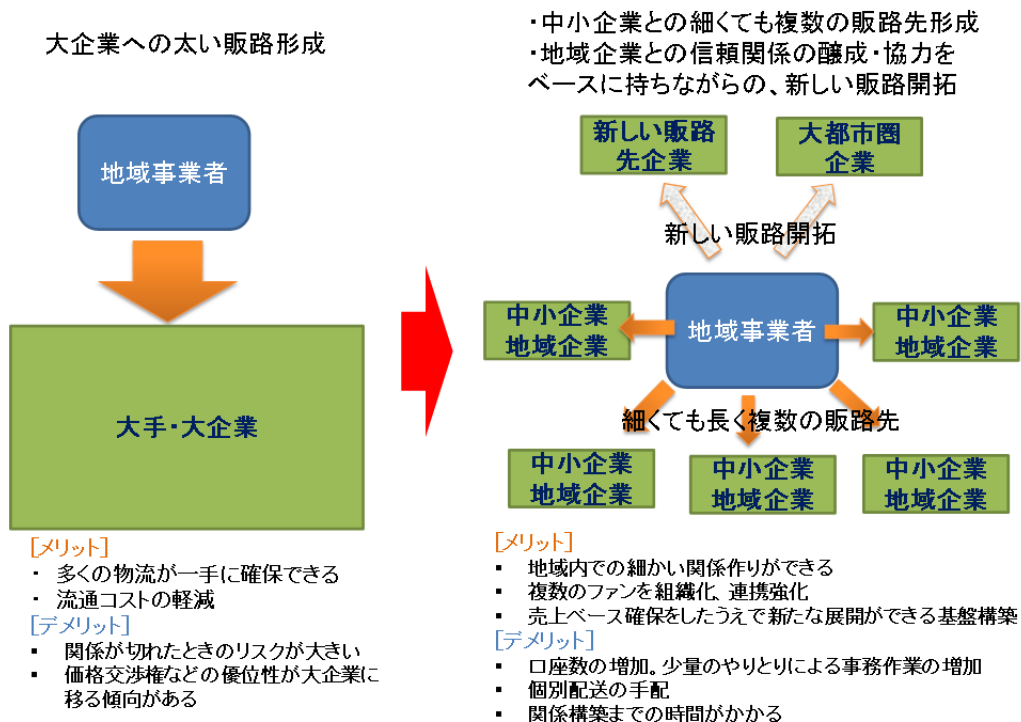
5) 息の長い細かな販路を複数持つことでリスク分散

- 事例の中で特に顕著であったのは、「特定の販路に依存しない」ということを明確に意識した販路開拓を展開していたことである。
- 量販店など、一定量を卸すことのできる販路の開拓は、有効である一方で、定期的な商品の入れ替えや売上次第では契約が打ち切りになる場合もあり、不安定な側面もある。
- また、一定量を安定的に、しかも、安く提供し続ける必要があるため、そのた

めの地域側の体制や資源確保を常に行わなければ信用を失ってしまう懸念もある。

- 事例では、当初は大手量販店に商品の大半を納品していたものの、量販店の倒産により一気に販路先を失ってしまい、その後の経営が難しくなったものや、大手コンビニチェーンで販売される商品の OEM 生産を行ったものの、3 か月から 6 か月で契約が打ち切れ、そのために行った設備投資の回収が困難となってしまった、といった課題が確認された。
- その中で、大手や特定の販路先への依存から、販売量は小さいが安定的に取引を展開できる細かな販路を開拓し、リスク分散を図っていた事例が数多く見受けられた。
- また、既に販路を開拓していたり、自ら商機を持ち、そこでの売上を一定程度あげている事業者であっても、顧客との新たなチャンネルを構築するために、新たな販路開拓を展開するといった取り組みも生まれている。

図表 3-23 特定販路に依存しない分散した販路を確保



出所：大久保作成

(具体例)

- あおもり正直村では、代表の鎌田氏が経験した大手依存による問題を踏まえ、県内の中小規模の小売業者をターゲットに、77 店舗への販路開拓を進めた。200 を超えるア

アイテム数があるため、店舗ごとの特徴を踏まえた販路開拓を戦略的に展開している。

- 寿味屋食品は、現経営陣に刷新した当時、販路先の大半が特定の小売業者に集中していた。それでは、契約が打ち切られた場合のリスクが大きいと判断し、地元スーパーやホテル、給食、お土産店など、販路先を細分化し、リスクの分散化を図った。
- 馬路村は、受注センターを設置し、直販体制を構築しているが、その一方で、高知県内の道の駅やお土産店を中心とした販路開拓を行っており、複数の販売チャンネルを確保している。

## ② 小売業の視点に立った販路開拓活動を展開

作り手側にとっての顧客は、B2C(BtoC)<sup>24</sup>であれば消費者であるが、B2B(BtoB)<sup>25</sup>の場合、小売業者や飲食業者が顧客となる。そのため消費者への直販でない場合は、消費者に商品を届ける接点となる小売業者や飲食業者の視点からも商品開発、販路開拓を考える必要がある。

今回の調査では、主として商品開発・販路開拓を行う生産者や加工事業者、そしてその連携体による商品開発や販路開拓、そして、それらに対する支援活動に焦点を置いていた。

しかしその一方で、小売業者や飲食事業者も調査先として選定し、販路先として地域資源を活用した食料品の仕入れを行っている側の視点にも着目し、商品開発や販路開拓のポイントを探った。

以下では、小売り側の視点に立ち、商品選択の視点や接点作り、小売側が抱える課題に対応した商品提案、販路開拓のポイントについて事例調査で明らかになった諸点を整理する。

### 1) 小売側の商品選択の視点を理解する

- 商品にコンセプトがあるように、販路先である小売側、より細かくは店舗毎にもコンセプトがある。そのため、そのコンセプトに適合した商品でなければ、たとえ良い商品であっても取引にはつながらない。つまり、販路先のコンセプトについて作り手側は徹底的に研究し、顧客の視点だけではなく、自らの販路となる小売側の視点を意識する必要がある。
- それはつまり、「どこで売ってもらうのか」によって営業戦略が異なり、販売チャンネルごとに商品の訴求ポイント、提案の仕方を柔軟に変えることが作り手側には求められるということである。
- また、中小規模の小売業者は、大手小売業者との差別化のため、大手が取り扱う商品は扱わない(扱えない)というスタンスを取るところも多く、そういった点も理解したうえで販路開拓先とその展開の道筋を計画することも考慮すべきである。
- つまり、際限なく販路を広げることは、逆に細かな販路を阻害する場合があるのである。
- 一般的に、各個店では、商品選択を特定のスタッフが担っている場合が多く、その人材が売り場作りや企画作りを行うため、商品選択の判断も一任されている場合がある。そのためターゲットとする販路先の状況を事前に把握し、だれが意思決定権を持っているのかを整理していくのがよい。

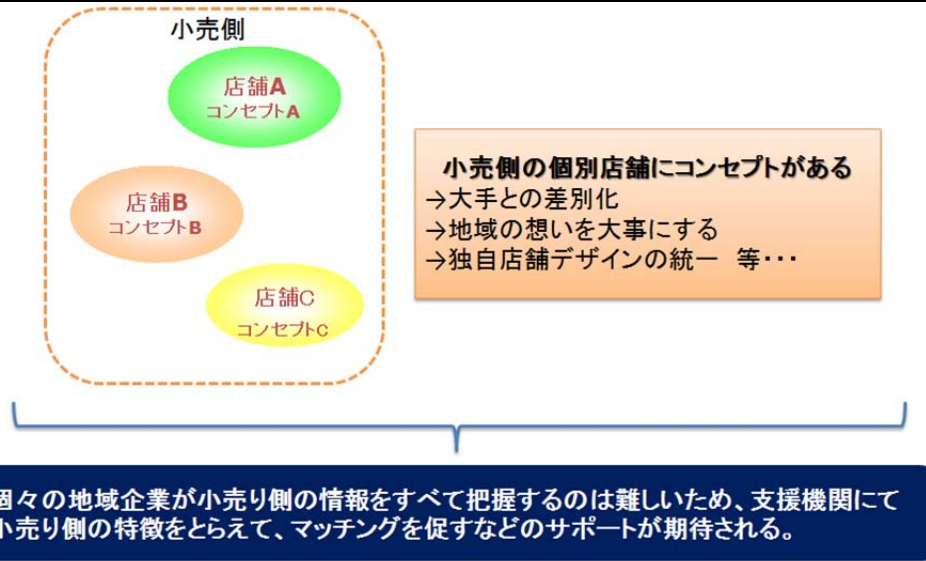
---

<sup>24</sup> 企業と一般消費者間の取引

<sup>25</sup> 企業間取引

図表 3-24

小売側のコンセプトを理解した販路展開



出所：大久保作成

(具体例)

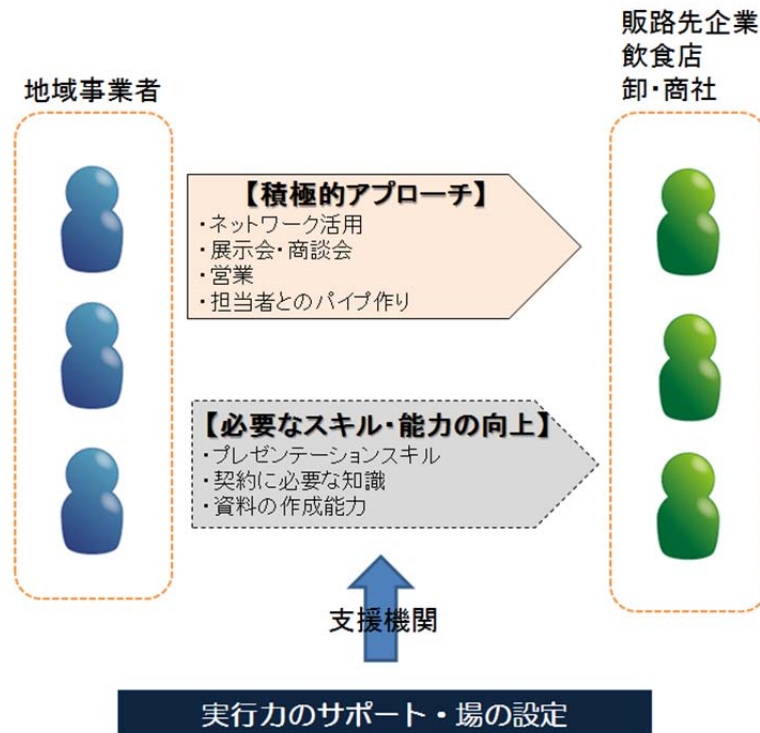
- 日本の御馳走えんは、「時代に合った上質な和を提供する」というコンセプトのもと、和食材のセレクトショップとして日本各地の美味しいもの、こだわり、安全・安心な商品を商品選択の視点としている。また、高級小売スーパーとの差別化を意識している。
- ニッコリーナは、「主婦の視点で食べたいものをつくる・選ぶ」という視点に基づき、実際に台所で使い、食卓で食べたいと思える商品であることが商品選択の視点となる。また、競合店にない商品を中心に扱い、見た目のおいしさを重視している。また、2店舗運営する直営店ごとに商品選択のコンセプトや商品企画なども異なる。
- なみへいは、「地域の郷土料理を残す」というコンセプトで、日本全国の郷土料理に光を当て、各地に根付いた食文化自体が商品選択の視点である。

2) 小売側との地道な接点作りが前提

- 販売チャンネルの開発方法としては、直接営業、問屋の活用、展示会・商談会の活用、支援機関や専門家の活用などが挙げられる。ただし、成果を生むには、中長期でバイヤー等々の関係構築を自主的に行わなければならない。
- 直接営業は、自らの有するネットワークや展示会、商談会、を通じて仕入れ担当者とのパイプを作り、自ら営業に出向くもので、作り手側に一定の営業スキルやプレゼンテーション能力、取引能力がある場合に有効となる。そのため、そうしたスキルやプレゼンテーション能力がない事業者に対してはその育成も必要となる。

図表 3-25

地域側からの主体的なアプローチが販路を拡げる基本的行動



出所：大久保作成

(具体例)

- 日本の御馳走えんは、地域で開催される商談会へ参加し、首都圏で開催される商談会に足を運ばない事業者や地域で埋もれている商品を掘り起こすことで、生産者や地域の間屋との関係づくりを行い、仕入れにつなげている。また、地域側からの飛び込みでの営業も多く、そうした事業者へも丁寧に対応し、商品選択を行っている。
- あおもり正直村は、支援機関に所属する古川氏が、事業者と一緒に営業に歩き、具体的な交渉場面にも介入することで現場のバイヤーや売り場責任者との関係構築を図り、販路の拡大を進めていった。
- 菓匠禄兵衛は、催事への出展を積極的に行い、そこで知り合ったバイヤーや催事担当者と継続的に密なコミュニケーションを取り、「何かあれば声を掛けてもらえる関係づくり」を意識した。そうした人的なネットワークの構築が、後の出店につながった。

3) 小売業の課題へ対応した提案力を持つ

- 小売側は、良い商品、他の店では取り扱っていない商品を常に探している。しかし、店舗数に限りのある小さな小売業は、バイヤーが全国を足しげく回ることとはコスト、時間の両面から難しく、商材発掘の課題を抱えている。

- 一方で、製造業者との直接取引の際には物流費が割高になるなど、双方のコストが高くつくといったオペレーション効率の課題を解決する必要が生じる。
- また、小売側は売れてくると、他店舗にも商品が広がり、どこでも買える商品になってしまうことにより差別化を図れなくなるというジレンマを抱える。
- こうした状況を踏まえると、作り手側は販路を際限なく広げすぎず、特定の取引先と継続的に商品を育成するという視点に立つことも必要となる。売上としては急激には現れないが、息の長い取引関係を作り、商品を育成しながら販路拡大するという意識が求められる。
- 小売業者側が抱える課題(差別化を図りたいなど)に対しては、完成品を提示するのではなく、半加工品、半製品を提示し、小売側と一緒にそれぞれのマーケットに合わせてリバイスし、市場に受け入れられる商品作りを行うことも有効となる。
- つまり、販路開拓は、同時に、小売業支援という側面があることを認識し、小売業側の抱える課題の解決を図ることのできる商品開発、提供方法を検討することが一つの切り口になり得る。
- 小売側が地域商品を扱う場合、仕入れ量が決して多くない状況の中で、契約や支払関係(口座を持つ)のコストが問題となる。そこで、地域側で一定の事業者を束ね、卸売機能を果たすことで取引を簡素化できれば小さな事業者であっても販路を広げることができる。
- 一方で、地域側には、地域商社機能/窓口機能を持った組織が必要で、それをマネジメントする人材の有無がボトルネックとなっていることも指摘された。

(具体例)

- ニッコリーナは、他の競合店との差別化を図りたいと考え、他の店舗で扱っている商品はできるだけ扱わず、品揃えの独自性にこだわっている。そのため、当初仕入を行っていても他店舗での取扱量が増えるに従い、取り扱いを遠慮するといった場合もある。
- 日本の御馳走えんは、他の高級スーパーが扱う商品とは異なる独自商品の仕入れを意識しており、オリジナリティがあり、かつ、首都圏でまだ広まっていない地域商品を扱うことを目指している。首都圏の大手スーパー等に商品を卸す商社はある程度固定化しており、そういう大手商社を経由すると首都圏のどこにでもある商品を仕入れることになり、差別化が図れないため、地域側の問屋などとの取引を強化している。



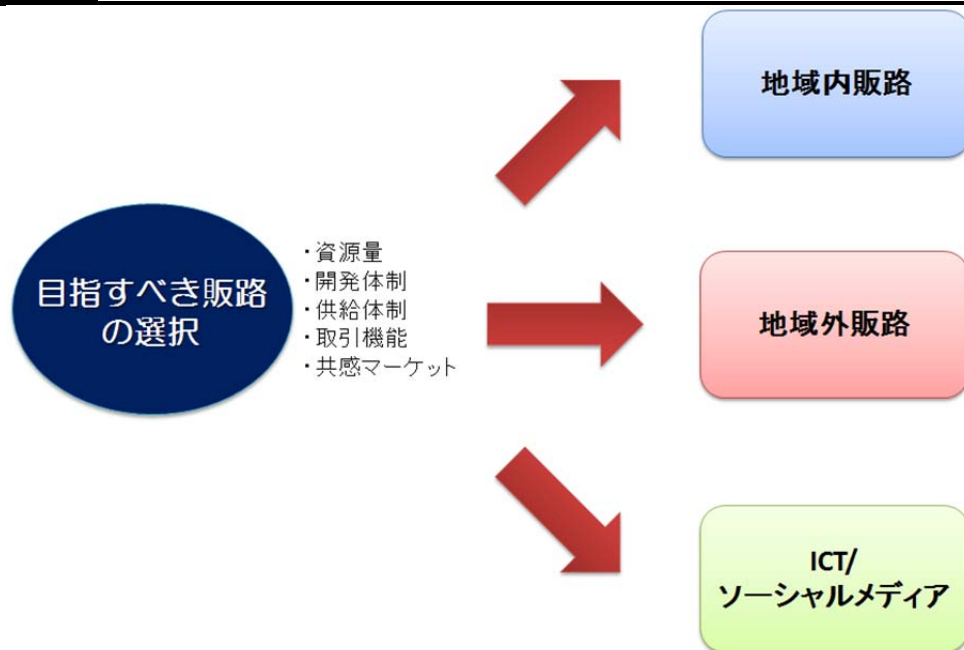
### ③ 新たな販路を発掘

地域において商品開発を行う場合、首都圏の百貨店や量販店等を販路先として目指すことも多い。もちろん、そうした販路の確保にこぎつけられることは重要であるが、すべての事業者がそうした販路先を確保できるわけではない。

そうしたなか、今回の調査からは新たな販路の選択肢となりうる販路先を独自の工夫や視点で開拓している事例が見受けられた。

それらは、地域内における販路開拓と首都圏における販路開拓、そして、ICT・ソーシャルメディアを活用した販路開拓に分けられる。

図表 3-26 目指すべき販路の選択



出所：須藤作成

#### 1) 足元を固める：地域内における販路開拓

- 商品の価値を理解・評価してもらい、共感や支援を集めるには、顔の見える市場、消費者とのつながりを育て、拡げていくことが重要となる。
- 地域資源を活用した商品は、地域からの支持、地域の人がおすすめる商品であることがブランディングの核となり、地域を含めたインナーブランディングを展開することが先決となる。
- そこでまず、地域内において一定量の売上を上げることのできる販路を作り、その後、地域外の販路開拓を行うことが基本的な道筋となる。
- つまり、まず狙うべき市場は、「確実に買ってもらえる顧客」、「足元の顧客」で

あり、地域の顧客のマインドシェア<sup>26</sup>を獲得ができるかどうかをキーポイントになる。

- 地域内のコアなファンを作り出すことは、事業収益を支える固定客となり、安定的な収益をもたらす。
- 地域内における販路先としては、スーパー等の既存のものに加え、次のものが考えられる。

- ・ **販路先候補①：専用の売り場・ブース確保による地域内ブランディング**

地元商店、地元資本のスーパー、道の駅、交通施設、主要な観光施設等において専用の売り場・販売ブースを確保・設置し、地域内の認知度を高め、日常的な購入を促進する。

- ・ **販路先候補②：地域内レストラン・ホテル等との連携による販路確保**

地域内のレストラン、飲食店、ホテル、学食、給食等と連携し、メニュー等に商品を入れてもらうことで、地域内消費と地域内における認知度を高める。

- ・ **販路先候補③：独自のコミュニティを形成し販路化**

ファンクラブなどの会員制度の立上げや特定の興味関心を共有するグループと連携したコミュニティを形成することで独自の販路を確保する。

- ・ **販路先候補④：自前の商機能構築**

コミュニティカフェやレストラン、惣菜店など、自前の商機能を新たに構築し、新業態として小売店や飲食店を展開し、消費者とのダイレクトな関係を構築する。

(具体例)

- あおもり正直村は、地域内消費を高めることで日常的な売上の確保と地域内ブランディングを図るため、地元密着のスーパーやお土産店、77 店に販路を確保している。その前提には、首都圏での販路開拓や大手企業との取引を持続的に行うことは様々な課題、具体的には供給体制や資源の確保、契約条件などがネックとなり、結果、地域の消費者がないがしろになってしまうという経験則がある。
- 江別経済ネットワークは、地元飲食店や学校給食等で江別小麦めんを提供するように働きかけ、約 20 店舗で提供し、地域内での認知度の向上を図った。また、地域内と地域外で商品企画、パッケージを変え、地域内でのみ 100%江別産小麦で作った麺が購入できるようにし、また、そのパッケージに地元小学生の書いた絵を使用するなど、地

<sup>26</sup> 消費者の心理の中に占める企業やそのブランド、商品のシェア(占有率)を指す。消費者がどれだけ商品やブランドに対する認識や共感を持つかを示す。

域住民が江別産小麦を使った麺に対して愛着を持ち、ファンとなって口コミで外部へPRを自然に行えるような道筋を意識的に作り上げた。

- 寿味屋食品は、特定の取引先への依存傾向の改善、地域内の読谷かまぼこへの認知拡大を意図して、地域内の小さな販路の掘り起しを展開。細かな販路を複数持つことで特定取引先に依存しない取引関係を構築し、リスク分散を図るとともに、地域住民からの認知度も高まり、口コミで話題となったことで新たな地域内の販路形成につながるといった波及効果が生まれた。
- 勝山シークワサーは、地元の菓子製造業とのコラボレーションなど、地域内連携を重視し、地域からの支持を得られる地域ブランド構築を意識している。また、生産量の問題もあり、販路先は、地域内に置くことを重視し、地元資本のスーパー(沖縄県内40店舗程度)に限定している。大手スーパーからの引き合いもあるが、価格競争に陥ることを防ぐことと、地元事業者との関係を大切にしたいという想いから地域内の顔の見える相手との取引を重視している。また、できるだけ新鮮な商品を届けたいと考え、自分たちが直接届けることのできる近接する販路を中心にしている。

## 2) 打って出る：首都圏における販路開拓

- 首都圏への販路展開は、自らを厳しい競争環境に置くことになるため、それに対する備えがなければ難しい。また、たとえ販路開拓に成功しても、それが継続的な取引に繋がることは稀であることを理解しておく必要がある。
- これまで主になっていた、大手スーパー、百貨店、アンテナショップ等に対しての安定的な販路開拓は極めて限定的なケースであると理解すべきで、かつその場合は、間に流通、商社等を介在させる必要があり利幅は減ることになるため、地域側には相当なコストダウンが自ずと求められる。
- 一般的に、地域資源を使った商品の場合、「地域の人知っている」「おいしいと思っている」「地域の人から心からおすすめできる」商品であることが重要となる。そのため、首都圏であってもある程度地域に対する親和性のある販路先、消費者へ商品をお届けられる販路先を目指すことが有効となる。
- 首都圏で販路形成をする場合は、地域側で一定程度の売上の確保が見込め、首都圏での販路開拓のリスクを分散できる条件を整えていることに加え、資源量の確保も課題となる。
- 首都圏における新たな販路先としては、次のものが考えられる。

### ・ 販路先候補①：中小小売業者との連携

首都圏の中小小売業者は、大手小売業者との差別化が課題となっており、そういった販路への訴求により、販路開拓が可能となる。その際、各小売業者は、独自のコンセプトを持っていることを正確に把握し、そのコンセプトに適合する商材を提供することで新たな販路形成が可能となる。

・ 販路先候補②：ふるさと居酒屋・レストラン・出身者ネットワーク

“故郷”や“地方”をキーワードにした小売や飲食店も増えており、そういった共通意識のある事業者を首都圏での最初の販路とすることも有効である。また、首都圏には地方出身の経営者やシェフが多数いるため、そうした出身者ネットワークを活用することも有効な販路開拓につながる。

・ 販路先候補③：支援機能を持った小売・卸業者との連携

小売・卸業者で自ら売り場を持つ事業者で支援機能を併せ持つ場合は、商品開発に巻き込むことで後の販路拡大が期待できる。また、卸機能を持っている場合は、その卸先に対しての展開も検討でき、首都圏側の販路拡大に有効となる。

・ 販路先候補④：企業と連携した社食等への導入

半加工製品を社食や宅配弁当業者に供給することで、企業側のコストダウンにつながる一方、販売量を一定程度見込めるといったメリットがある。

(具体例)

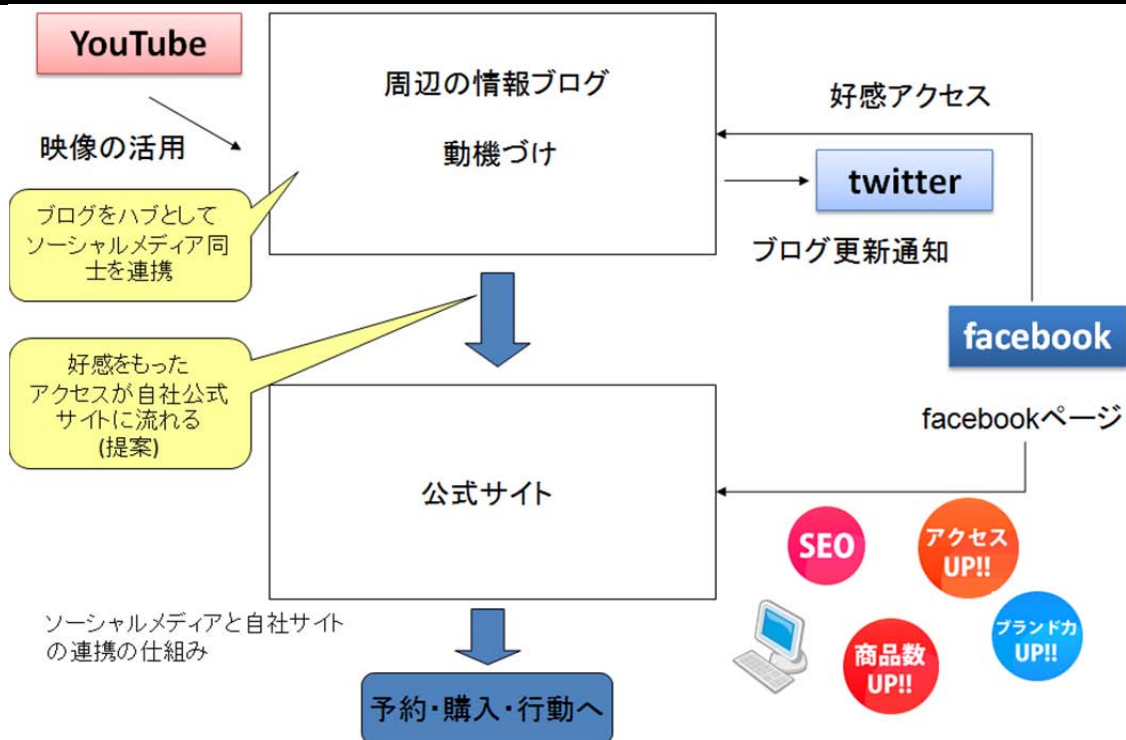
- ニッコリーナは、卸売業をする傍ら、テストマーケティング支援を行い、消費者の生の声をフィードバックして商品のリバイスをサポートし、直営店での販売や卸先への営業をサポートしている。
- 日本の御馳走えんは、居酒屋チェーンを経営に加え、「和」をコンセプトとした小売業を展開し、地域側と連携して直営店で販売する商品デザインをサポートするなど商品開発のサポートを行っている。
- シェフズバンクは、レストラン向けのコンサルティングをする傍ら、自らレストラン経営をする事業者が地方の事業者の商品開発や業態転換をサポートする。首都圏のシェフの多くは、地域食材を自分の目で確かめる機会が少なく、原材料による差別化という点に課題を有している。そこで、シェフズバンクが生産者とシェフのマッチングをイベントを通じて行い、関係構築をサポートしている。
- 日本全国うまいもの交流サロンなみへいは、「東京から地方を応援する」をコンセプトに、地域食材を扱い、独自のアンテナショップを展開している。地方出身者や地域リーダーが集まる場としても機能し、独自のネットワークを形成し、地域プロモーションや販路開拓のサポートを行っている。

3) **ダイレクトに顧客につながる：ICT・ソーシャルメディアを活用した販路開拓**

- 販路開拓の取り組みで、顕著にその活用がみられたのが ICT・ソーシャルメディアである。facebook や twitter といったツールをホームページに代替し、自らの情報発信に活用し、それを通じて販路を拡げているケースが出てきている。

- 販路開拓をしても、間に卸売業者などが介在すると、自らの商品を手にするエンドユーザーとの直接のチャンネルは失われ、生の声を聞きだすことはできず、伝えたい情報も直接伝えることは難しかったが、ソーシャルメディアを活用することにより、消費者に対してダイレクトに情報発信を行い、顔の見える関係を構築し、ダイレクトマーケティングとして機能させることで、販路を開拓している。
- facebook 上での同郷者ネットワーク、同級生ネットワークを活かし、開発商品の販売につなげているケースやそういったネットワークに関わる首都圏の一般消費者が自らの周りの消費者へ口コミで PR したり、飲食店を紹介したりし、販路を広げているケースもあった。
- EC サイトについても、コンセプトや会員を限定することで、広く一般の消費者を対象とするのではなく、特定の消費者をターゲットとした独自の工夫が行われているものが成果を生みつつある。
- ただし、EC サイトによる販売はその運営に一定のコストやオペレーション能力を要することから、立ち上げたことで単純に売上につながるというものではないことを認識したうえで始めるべきである。具体的には、一定量の商材数、顧客リストの確保と丁寧な DM、苦情対策、送料負担や流通の確保、SEO 対策などである。

図表 3-27 ソーシャルメディアを活用した顧客とのダイレクトな関係の構築



出所：大久保作成

(具体例)

- 葉菜家は、**facebook** を活用して、情報発信を行い、同級生や地域の仲間、支援者、催事等で出会った消費者と顔の見える関係を構築し、そのネットワークが販売にも繋がっている。また、地域内でのイベントで出会った飲食店社長などとの情報交換も **facebook** を活用して行っており、首都圏側の情報収集にも役立てられている。
- 南部美人は、久慈専務が積極的に **facebook** や **YouTube** を活用した情報発信を展開。震災直後から積極的にソーシャルメディアを活用した情報発信を展開し、新たなファンの獲得につながっている。また、いろいろなイベントで出会った人と **facebook** 上で交流を図り、顧客とのコミュニケーションチャンネルを確保した。その視点は自社の **EC** サイトの運営方針にもともとあった視点で、**EC** サイトを顧客とのダイレクトなコミュニケーションの場と考えている。
- シェフズバンクが運営するコンセプト型 **EC** サイト「シェフズストア」は、自宅 **de** フルコース(シェフズバンクが登録シェフと生み出した **PB** 商品の販売)、**Magic SPICE**(シェフのオリジナル調味料を販売)、地方からの贈り物(地方生産者からの想いがたくさん詰まった食材を販売)など、独自のコンセプトに基づき、ターゲットをセグメントしたサイト運営を行っている。また、**EC** サイトとリアルイベントを組み合わせることで顧客を引き込む工夫が行われ、独自の顧客の確保につながっている。
- 伊賀の里モクモク手作りファームは、会員専用の **EC** サイトを立ち上げ、購入者を限定した仕組みづくりを展開している。また、早期から顧客のデータベース化を行い、**DM**、顧客管理を行っている。

#### ④ 販路開拓のポイント(まとめ)

地域資源を活用した商品の販路開拓を進めるにあたっては、次の5つの基本的視点に基づき、主体間で認識を共有し、目指すべきビジョンとそれを達成するための具体的道筋を明確にし、無理をせず、一過性ではない、持続可能な取り組みへと展開していくことが大切となる。

#### <販路開拓の基本的視点>

- 消費者像の明確化
- 販路先と道筋の明確化
- 資源量・供給体制・窓口機能との兼ね合い
- 商機能の取り込み
- 息の長い細かな販路の獲得によるリスク分散

そして、販路開拓を有効に進めるためのポイントは次の4つにまとめられる。

1つ目は、販路先となる小売業の店舗コンセプトを理解し、地道に担当者との接点を作り、小売業が抱える課題に対して訴求できる販路開拓のアプローチを取ることである。

2つ目は、自らの足元を大切にし、地域からの支持や地元のファンづくりを目指すために、地域内の販路を丁寧に掘り起し、見込み客と固定客を確保することに注力することである。

3つ目は、地域外の販路に向けては、これまで想定されてきた販路先に加え、他と差別化を望んでいる中小小売業者との連携や地域にゆかりのある店舗、自ら商機能を持ち、かつ、支援機能を持つ事業者等との連携を図り、新たな販路先の確保を行うことである。

4つ目には、消費者とのダイレクトなコミュニケーションを図るために、ICTやソーシャルメディアを積極的に活用した情報発信戦略を徹底することである。

#### <商品開発のキーポイント>

- ① 小売業の視点を意識：店舗コンセプトの理解、接点作り、小売業の課題への訴求
- ② 地域内販路：売り場確保、地域内レストラン・ホテル、独自コミュニティ形成、自前の商機能構築
- ③ 地域外販路：中小小売業者との連携、ふるさと居酒屋等との連携、支援機能保有事業者との連携、企業との連携
- ④ ICT/ソーシャルメディア：顧客とダイレクトにつながり、販路化

以上について、地域内のネットワークだけではなく積極的に地域外のネットワーク構築を行い、情報収集を図りながら取り組みを進めることが大切となる。

### (3) 必要な支援機能と支援の在り方

#### ① 支援の基本的視点

地域資源を有効に活用した商品開発、開発された商品を新しい販路につなげていくうえで、支援者、支援機関の役割が重要であることが今回の調査で改めて明らかになった。

特に、1)支援者・支援機関のスタンスと 2)現場が求める支援機能と範囲がうまく合致していることが支援成果を具現化するためには大切となる。

これまで、地域には多くの支援者や専門家が入り込み、サポートを行ってきたが、必ずしも現場はそれを快く思っていない状況もある。「支援者は本気で一緒に取り組もうとしているのか」、「その場の専門家派遣の回数で処理しようとしているのか」を現場は見極めており、信頼できると現場が受け入れない限り、具体的な支援の成果へは結実しないとの声が多く、事業者から聞かれるなど、現場は支援者に「本気度」を求めている。

また、付き合い姿勢だけではなく、それに伴った高い支援能力も求められる。支援側には、基礎的なコミュニケーション能力、多様な主体をつなぎあわせるネットワーク能力、高度な知識とスキルに裏打ちされたコンサルティング能力、そして、一緒に事業を成功させようという情熱など、広範囲な知識とスキル、ノウハウに加え、誠実さなどの人間力を求めている。

今回の調査では、地域側での支援を受けながら商品開発、販路開拓を進める事業者、販路先側での地域商材を展開している事業者、支援の専門家として活動をする事業者、それぞれが認識する現場に必要な支援として、「事業をトータルで支援できる人材」の必要性が指摘された。ここでのトータルな支援とは、商品開発、販路開拓、技術開発、財務会計といった個別専門的な支援だけではなく、地域の合意形成、商品開発から販路開拓に至る取り組み全体、支援活動全体をカバーできるということを指している。また、商品開発以前の地域内での諸主体間との関係形成も含まれている。つまり、目指すべきビジョンに対する合意形成を促し、その過程の中で必要な支援者をマッチングし、必要に応じて地域内外の人や機関、事業者をコネクティングしながら事業全体のディレクションを行う支援者の存在が重要だという。

現状展開されている個別支援では成果が生まれにくいわけではないが、そうした個別支援では部分最適に陥りやすく、その支援やアドバイス自体は正しいものであっても、支援者の状況の違いによって支援内容や重視すべき価値がズレていたり、アドバイスの内容と実行する体制や状況が整備できていないなど、必ずしも有効な支援として機能していないことが多かった。

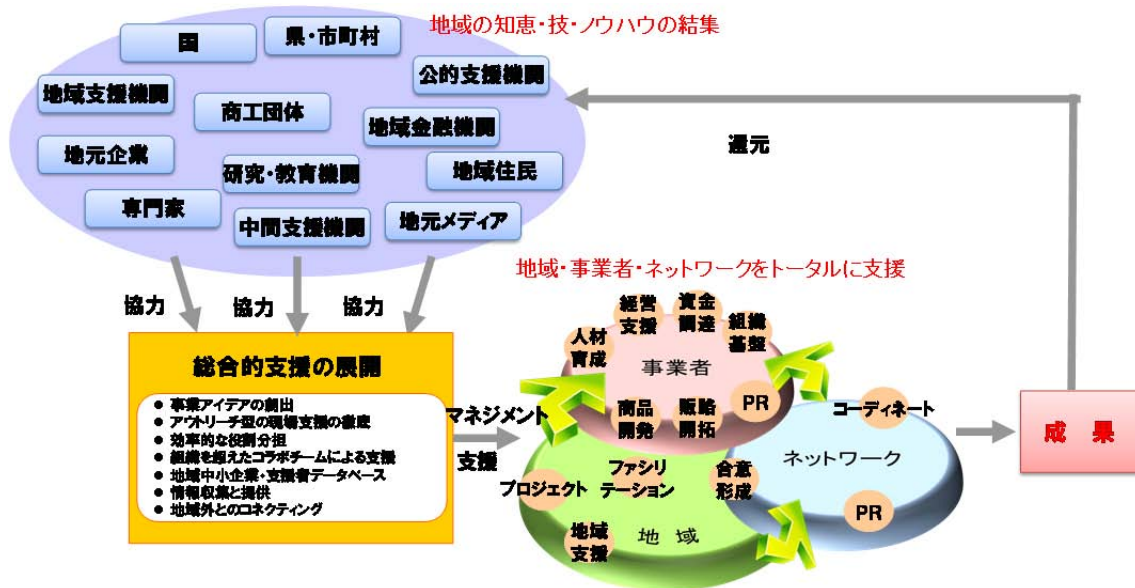
また、現場の置かれている段階や状況に対して、必要な支援が展開できているとも限らない。たとえば、組織基盤や内部の業務フローがしっかりと構築されていない事業者に対して販路開拓を推し進めたとしても、組織がオーバーフローを起こしてしまうこともある。

つまり、現場の課題と必要な支援を正確に把握し、最終的な目標に向けて支援プロセスと活動をハンドリングできる支援者(機関)が必要となっている。



図表 3-28

地域・事業者・ネットワークをトータルに支援



出所：須藤作成

### 1) 支援のスタンス

- 支援者は主役ではなく、現場が頑張れる場を作り、「やってみよう」というモチベーションを引き上げる役割を担うことになる。そのためには地域の現場との関係作りが大切で、支援する側、支援される側の立場でなく、一緒に頑張っていけるパートナーとしての関係作りが何よりも重要となる。
- 支援者が本当に地域側、マーケット側から信頼をされているのかが試されており、表面的な支援や覚悟で向き合っている場合、支援を受ける事業者はアドバイスを真剣に耳を傾けることはなく、実行にも移さない。
- 公式的な支援の場だけではなく、支援者がリスクを負う姿勢を示すことが重要となる。ただし、ここでのリスクとは、金銭的なものではなく、「定時帰宅、土日休み、お金だけ、時間だけ対応」といった形式的な対応ではなく、現場の要望にできる限り応えようという姿勢を見せ、信頼関係を現場と築いていくことを指している。事例の多くでは、休みの日や夜間にも電話に対応したり、一緒に営業に同行し、本気になって販路開拓をサポートする姿勢を行動として見せていることが事業者からの信頼の獲得につながっており、支援者はオフサイトでの関係も重要な支援となることが明らかとなった。
- 支援に求められるのは、専門的支援だけではなく、むしろ想いや熱意に火をつけてくれる、言葉にできない想いを表現してくれるといった役割で、背中を押してくれ、自信を持って取り組みに没頭できるような希望やビジョンを提示することである。
- つまり、専門的アドバイスだけを求めているだけではなく、一緒に事業化を歩

むパートナーとしての支援という存在を求めており、支援側も主体としての意識を持ち取り組みに関わる必要がある。

図表 3-29 支援者に求められる 2 本柱



出所：大久保作成

- 先進事例の多くでは、支援者が相談者や事業主体者に信頼される存在になることに時間を丁寧に割いており、その関係が支援成果を生み出す前提条件となっていた。
- 現場では、自分たち現場の話をしっかり聞いて、理解してくれる人なのか、上から自分の理論を押しつけるだけの人なのか、現場を見てくれない人なのか、自分の手柄を優先する人ではないかという点を注意深く観察しているとの指摘もあった。

(具体例)

- 富士市産業支援センターでは、小出センター長が事業者からの相談が持ち込まれると、事業が成り立ち、継続するためのビジネスアイデアを練り上げる。次に事業者が自らの強みを認識し、現在できていること、不足している点を再確認させる。事業を実現するために商品のコンセプトづくり、パッケージデザイン、販路開拓までのトータル支援を行っている。また、地域内外の事業者間のネットワークを活用したマッチングを行い、トータルな事業支援を行う。きれいな絵を描くことが目的ではなく、相談者が事業を実現させるビジネスプランを作り、実行できる体制を整備する。
- GB 産業化設計では、6 次産業化プランナーでもある岩井社長が、農業の現場に顔を出し、生産者が思い描いているビジネスプランをイメージから数字に落とし込み、「見える化」する。そこで、出てきた課題や数字を現実のビジネスとして成立させるためネットワークを活用した体制づくりを行うために、人材をマッチングすることで具体的な

支援へつなげている。また、事業を評価するのではなく、新たな事業を創り出す点に力点を置いた支援を展開する。

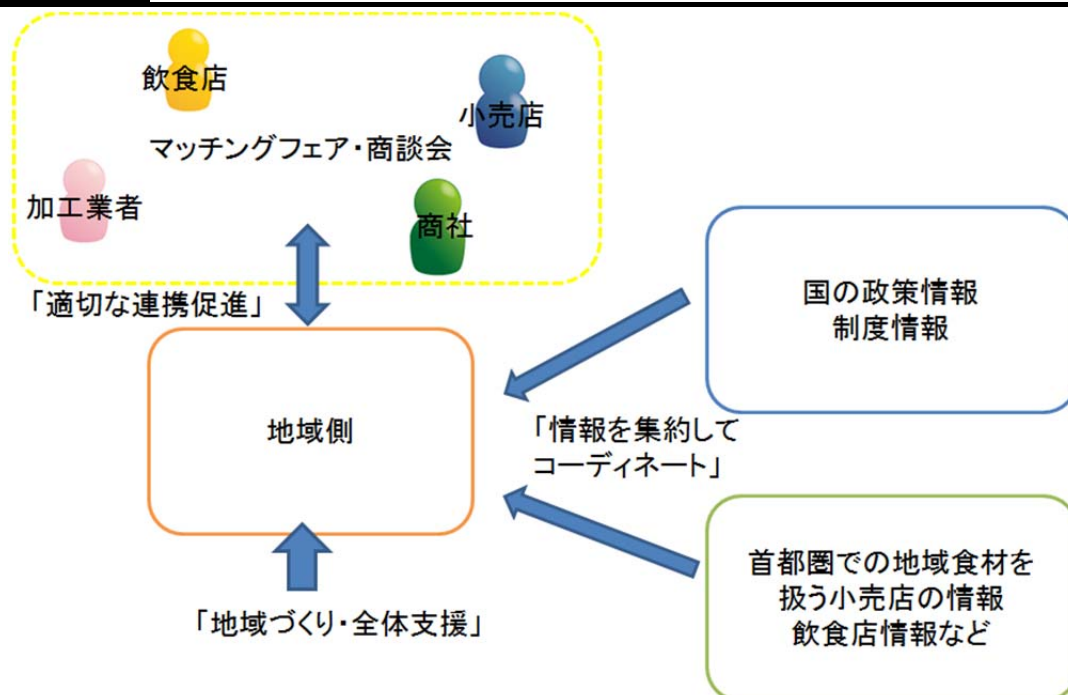
- あおもり正直村では、古川氏が地域内の事業者と間に信頼関係を形成している。あおもり正直村で共通のブランド、売り場を確保して、新しい販路を地域内に形成することで、地域内企業の連携を促進する。ブランド価値を維持して、新しいことにチャレンジする企業をサポートすることで、成果が生まれることが、次なる企業の参画を促進し、地域内ネットワークの輪を広げている。

## 2) 現場が求める支援機能と範囲

- 支援及び支援機関の窓口担当者には、コミュニケーション能力、コンサルティング能力、ネットワーク力が要求される。相談者とのやり取りを通じて、相談者の悩みや課題、ストロングポイントを引き出し、何を求めているのかを整理し、具体的な事業構築とその道筋を提示し、実行していくことが支援である。決して、補助金や助成金等の受け付けや専門家の紹介、アドバイスを行うことが支援ではない。
- 調査を通じ、現場側が求めている支援として最も重要と考えられ、加えて、成果を生み出すうえで大切なことは、取り組みや事業をトータルに支援する人材と支援機関の存在である。
- これまでの支援では、商品開発、販路開拓、技術開発、財務会計、労務管理などの専門家が中心となって支援を展開してきた。それ自体は重要な支援であり、多くの成果を生んできた。
- しかし、そういった個別支援がより有効に機能するには、事業者の段階に応じた支援、取り組み全体の把握、地域全体をサポートができる支援者を増やしていくことが求められている。
- また、支援においては、個別事業者の支援だけではなく、連携事業者、取り組みを展開する地域に対するサポートも求められており、支援の範囲は極めて広範囲に及ぶ。
- 事例では、事業者側、支援者側の双方が、事業者のビジネスの成立のみではなく、事業者を取り巻く多様な主体との関係構築に対する支援が重要であったことを振り返っており、地域内において、取り組みに対する合意形成や仲間づくりといった「地域の組織化」が重要であるとの認識を示している。
- 調査では、次の点についての支援が不足していることも指摘された。
  - ・ 国の支援制度や政策情報が現場に届いていないために有効活用ができていない
  - ・ 地域の中小企業は規模も様々なため、会社形態でありながら内部マネジメントや業務処理がシステム化されていないためそういった点の支援が欠けている
  - ・ マッチングは最後まで面倒をみる必要があるが、実際はつないで終

- ・ わりというところが多く、その後のフォローアップまでサポートがほしい
- ・ 首都圏側のレストランや小売店の最新の情報を把握し、整理して伝えられる支援機関が少ない
- ・ 契約や取引先との問題発生時の法的な支援が不足している

図表 3-30 トータルな支援が必要



出所：大久保作成

(具体例)

- 富士市産業支援センターは、小出センター長を中心とした f-Biz チームを構築し、それぞれの専門家がサポートするトータルな支援を行っている。小出センター長が相談者との対話の中で企業の強み、事業化への糸口の絵を描き、支援チームでの商品化へのフォローを行うとともに、地域内外の企業とのマッチングを行う。
- 江別経済ネットワークでは、支援者である役場が徹底的に黒子として現場が活躍できる場づくりに力を注いでいる。民間では人件費がかけられない、出欠や案内の連絡をを率先して行うことと、異分野の人たちが集まれる場をセッティングすることで新しい、ビジネスチャンス具体的な形にするための合意形成、対話、交流の場を作っている。
- あおもり正直村では、支援者が一緒になって事業に取り組み、事業者の不足する能力を補いながら事業化を図っている。支援者が営業への同行や情報発信、取材や外部対応、情報管理などをトータルでサポートし、一緒に営業や取引場面にもコミットするハンズオン支援を展開し、事業者の育成を行っている。

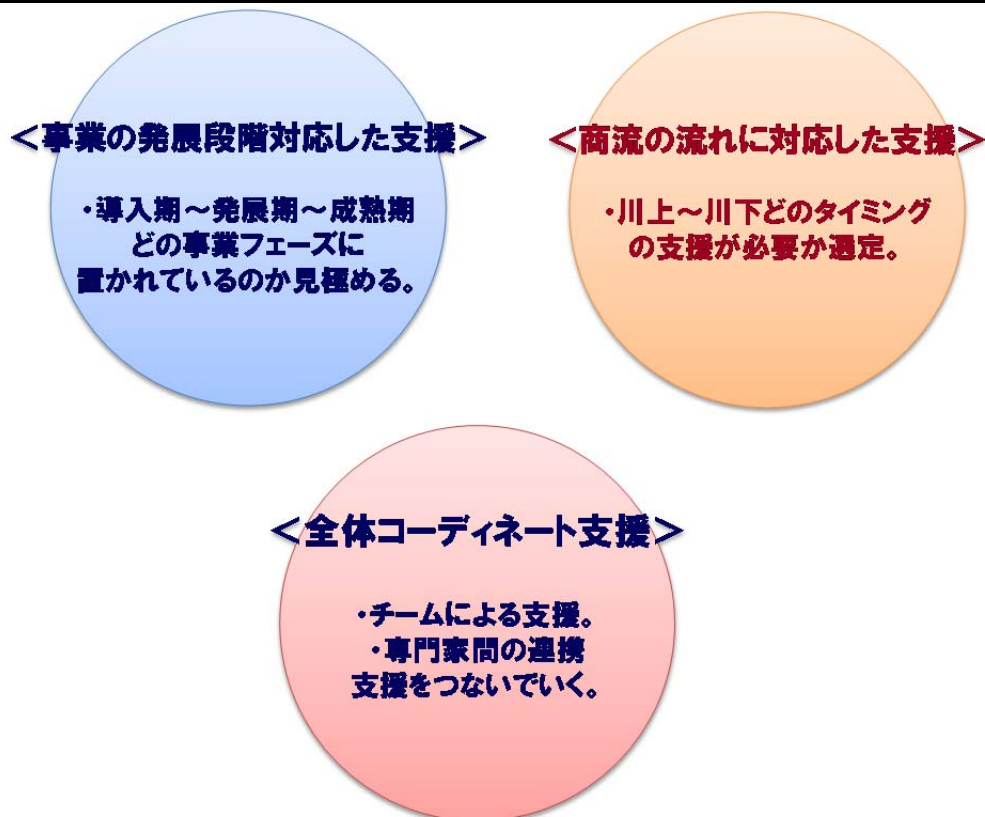
## ② 支援フェーズと支援機能、体制

有効な取り組みでは事業者や地域に置かれている状況や事業の発展段階、商流のフェーズに合わせて適切な支援が行われている。また、そうした支援は、個別の支援者や支援機関によって展開されているのではなく、複数の支援者によるチームを構築し、支援にあたることでより良い成果につながる可能性が明らかとなった。

それは、手厚い支援が入りながらも有効な成果に結実していないケースでは、支援機能と現場にミスマッチがあり、そのことが、個別の支援自体は適切であっても全体としての成果に結実しないという支援上の課題として浮かび上がっている。

また、支援を必要とする主体やフェーズは極めて広範囲に及ぶため、個別の支援者や特定の支援機関がすべてをカバーすることは不可能に近く、地域の支援機能を有する機関(ここでは、公的な支援機関に限定されない)が組織の壁を超えたチームを作り、それぞれの強みを活かし合いながら支援にあたる必要が生まれているものと推察できる。支援先の状況に応じて中心となる支援機関を移行しながら、事業を発展させていくことが有効である。そのためには、支援機関同士が支援事例の状況を把握し、それぞれの支援機関の有する支援機能や情報を共有する取り組みが求められることになる。

図表 3-31 現場で求められている支援

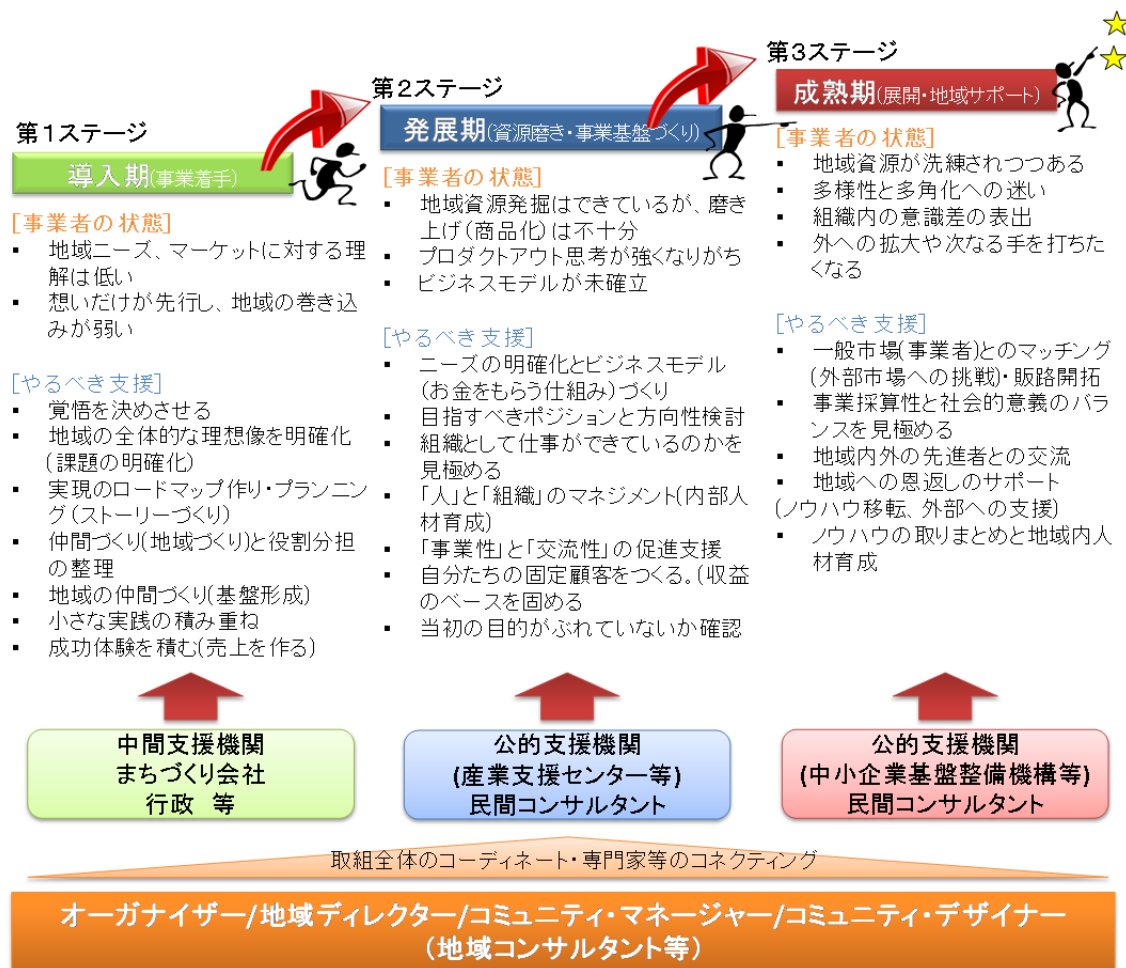


出所：大久保作成

1) 事業の発展状況・商流に応じて支援機能をマッチング

- 支援のフェーズは、取り組みの発展状況に応じたものと商流に対応したものに分けられる。
- 取り組みの発展状況は、事業に着手し始める「導入期」、資源を磨き、事業基盤を形成し、本格的な事業に取り組む「発展期」、事業の安定化と更なる発展を目指す「成熟期」に分けられる。
- そのフェーズによって、地域や事業者の置かれている状況は異なるため、支援対象がどの状況にあるのかを正確に判断し、適切な支援内容、支援機関、支援者のマッチングを行うことが必要となる。

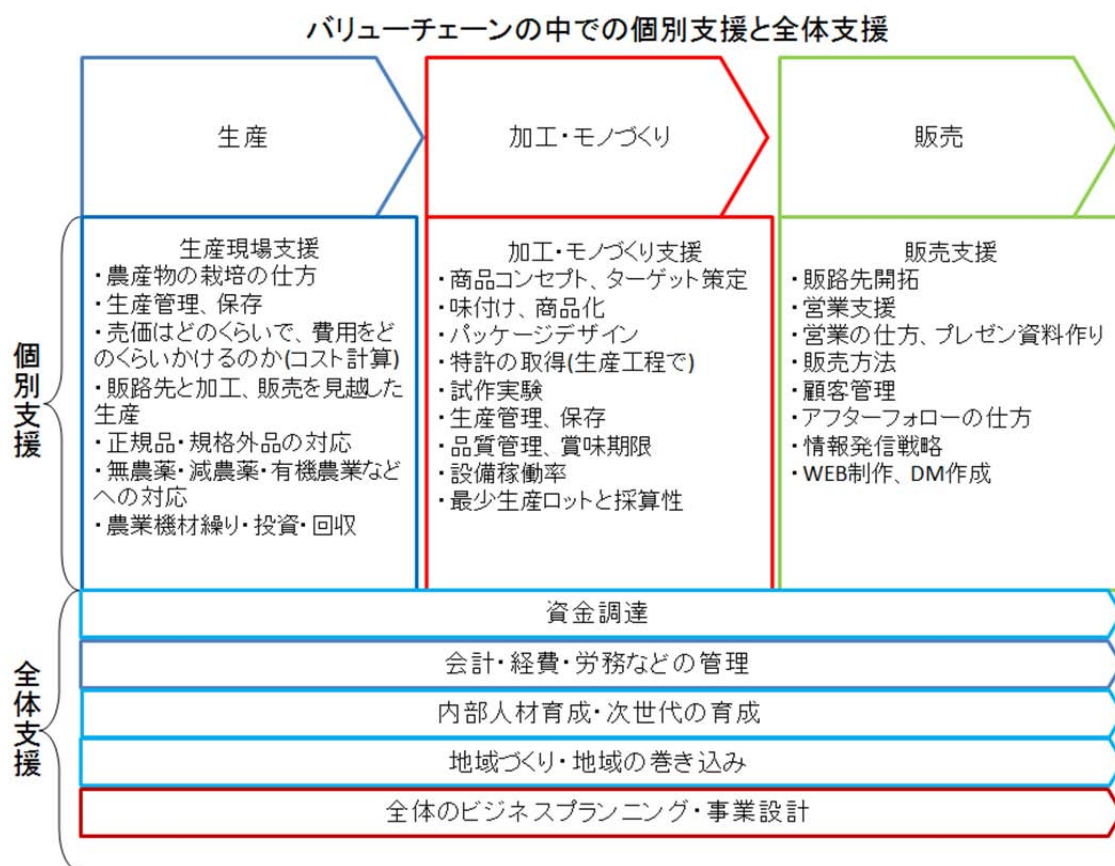
図表 3-32 取組の発展状況と支援機関の関係



出所：須藤作成

- 一方、商流に合わせた支援も必要となり、必要とする支援が川上と川下のどこに求められているのかを見極めることが大切になる。
- 支援機関、支援者はそれぞれのストロングポイントが異なるため、メニュー上網羅的な支援を展開しているとうたっていても実質的な能力にはばらつきがある。

図表 3-33 商流ごとの必要な支援イメージ



出所：大久保作成

- そのため支援機関が相互連携し、事業者が置かれているフェーズに適合した支援を行い、そのフェーズが変化するのに対して連続的に複数の支援機関が支援の引き継ぎを行うことが求められる。
- 発展期や成熟期には、これまで各支援機関が展開してきた専門家派遣等を現場の状況に合わせて適切にコーディネートすることで対応が可能となる。
- 一方で、地域内の合意形成を図り、取り組みを地域が一体となって進めようという機運を創り出すことは容易ではなく、相当な手間のかかる支援である。そ

れは、現場に一定程度入り込み、中心となる主体と一緒に取り組みを進めながら支援を展開することが求められる。

- しかし、導入期にある地域や事業者の場合、支援コストの捻出が難しい場合も多く、支援コストを有効にフォローできていない。そのため、導入期をサポートする人材や機関が決定的に不足していることが課題として指摘できる。
- また、そうした地域での取り組み全体をサポートし、状況に応じて必要な専門家等をコネクティングする人材(ここでは地域ディレクターと呼ぶ)の不足も課題として指摘された。
- 理想とされる支援としては、全体をコーディネートする地域ディレクターと各支援者・支援機関・専門家が連携し、その状況に合わせて支援者や支援機関、専門家が支援のバトンを引き継ぎながら効果的な支援を展開することが想定される。

#### (具体例)

- 南部美人では、久慈専務が自らの課題と支援機関に求めることを整理したうえで、適切に支援機関を活用したことで成果に結びついた。糖類無添加の梅酒づくりの技術支援は岩手県立工業技術センターと協働し、特許を取得。地元行政を巻き込み、農商工連携の認定や市の PR に開発商品を活用してもらうなど、地域の支援機関を久慈専務がコーディネートしながら取り組みを進めてきた。
- 北洋銀行の支援では、ある程度の商品試作ができたものを、次なる販路開拓、商品改良、ブラッシュアップを図っていく際に有効であった。インフォメーションバザールの活用、専門家、バイヤーなどを複数の視点でアドバイスをする場のセッティングをすることで機能している。スタートアップ期よりは成長期に対応したメニューで次なる展開をサポートしている。
- あおもり正直村は、支援機関の職員が自ら事業者とともにプレイヤー兼支援者として取り組みを行い、所属する各事業者の抱える課題を活動を通じて把握し、具体的な実践場面で必要な支援を提供してきた。また、取り組み以前から中心メンバーとの間で商品開発や地域活動を続けてきたことが下地となって現在の取り組みへとつながっている。
- での・そーれは、まちづくりや地域内の合意形成をパートナーである中間支援機関が担い、商品開発や販路開拓といった個別支援においては必要な支援機関や専門家がコネクティングを行った。逆に、外部からかかわりを求めてくる専門家や支援機関に対しては情報収集を行い、信用調査のサポートを活用したことが有効であった。

## 2) 支援機能の多様化

- 支援機能については、前節で触れたように、事業フェーズによって必要となる支援内容が変わってくるが、支援対象別に必要となる支援機能はおおむね下記



のものが事例では展開されていた。

- 地域に対しては、地域組織化機能とファシリテート機能があげられ、地域の多様な主体を巻き込み、その合意形成や関係形成を図りながら地域資源の発掘や地域の状況分析をサポートし、協働関係を促進していく。
- 事業者に対しては、コンサルティング機能を中心にしつつ、組織基盤を形成するため支援や商品開発、販路開拓などの個別支援と、資金調達やプロモーションに対する支援が求められる。
- ネットワークに対する支援は、主体間の関係調整や経営資源調達のサポート等、地域の諸主体(地域住民、行政、支援機関、地元企業)と地域外の諸主体(販路先企業、専門家、他のネットワーク)をコーディネートする機能が重要となる。
- そして、それらすべてにおいて必要となる支援が、相談助言機能、情報受発信機能、人材育成機能、手続・申請代行機能、専門家・講師派遣機能となる。

図表 3-34 支援機能一覧

支援対象	支援機能	内容
地域	地域組織化機能	地域資源の発掘、地域の強みと弱みの分析、合意形成、関係形成支援
	ファシリテート機能	活動促進、協働促進、場の運営
事業者	コンサルティング機能	マネジメント、ビジネスモデル構築、経営戦略策定、マーケティング等に関する多角的支援
	組織基盤形成機能 (キャパシティビルディング)	経理・税務・財務・会計・法律・労務・広報等、組織基盤強化支援
	商品開発機能	技術の開発・実証・組立
	販路開拓機能	マッチング、顧客／販路紹介、連携パートナー紹介、市場評価、市場調査
	資金調達機能 (ファンドレイジング)	資金調達支援
	プロモーション機能	情報発信、マスコミ活用、デザイン、コミュニケーション・デザイン
	ネットワーク	コーディネート機能
全体	相談助言機能	窓口等における相談助言、アドバイス
	情報受発信機能	セミナー・シンポジウム開催、出版、情報発信(WEB、メルマガ、会報等)、補助金・助成金等の情報提供
	人材育成機能	人材育成講座や研修機会の提供
	手続・申請代行機能	補助金/助成金獲得支援、手続き代行、申請書作成支援
	専門家・講師派遣機能	各種専門家・講師派遣

出所：工藤(2013)を加筆修正

(具体例)

- 富士市産業支援センターは、小出センター長を中心とした専門性の異なるチームで事業支援の入口から出口までをカバーしている。地域内の事業者を引き合わせることでお互いの課題解決につなげており、高いコンサルティング能力に加え、コーディネーター機能を発揮している。
- GB 産業化設計の岩井社長は、地域支援の重要性を指摘し、深い地域介入を通じて、地域の生産者を組織化し、具体的事業化を図るサポートを展開している。
- 北洋銀行は、商流構築を図る商談会「インフォメーションバザール in Tokyo」を開催し、首都圏側のバイヤー等を集め、販路開拓支援に取り組んでいる。また、フードビジネス関連取引先の「商品力アップ」「営業力アップ」をサポートする「食のプロダクトデザイン事業」を実施し、料理研究家や農業・食品加工の研究者、元料理雑誌編集者、流通食品メーカーの関係者など 12 名の専門家を集め、出展事業者それぞれの観点で持参した商品に関する味やパッケージ、売り方についてアドバイスを行っている。そのことで、事業者は自らの商品の位置づけを把握し、その後の戦略構築、販路開拓が有効に進むことになった。
- 函館酪農公社 LABO、菓匠禄兵衛、GB 産業化設計などでは、小規模な事業者では内部の人材育成などインナーブランディングや組織基盤強化(キャパシティ・ビルディング)が重要であることを指摘しており、組織能力を高め、支援者が抜けた際にも自立的に事業を展開できる仕組みの構築と人材を育てることが意識されている。

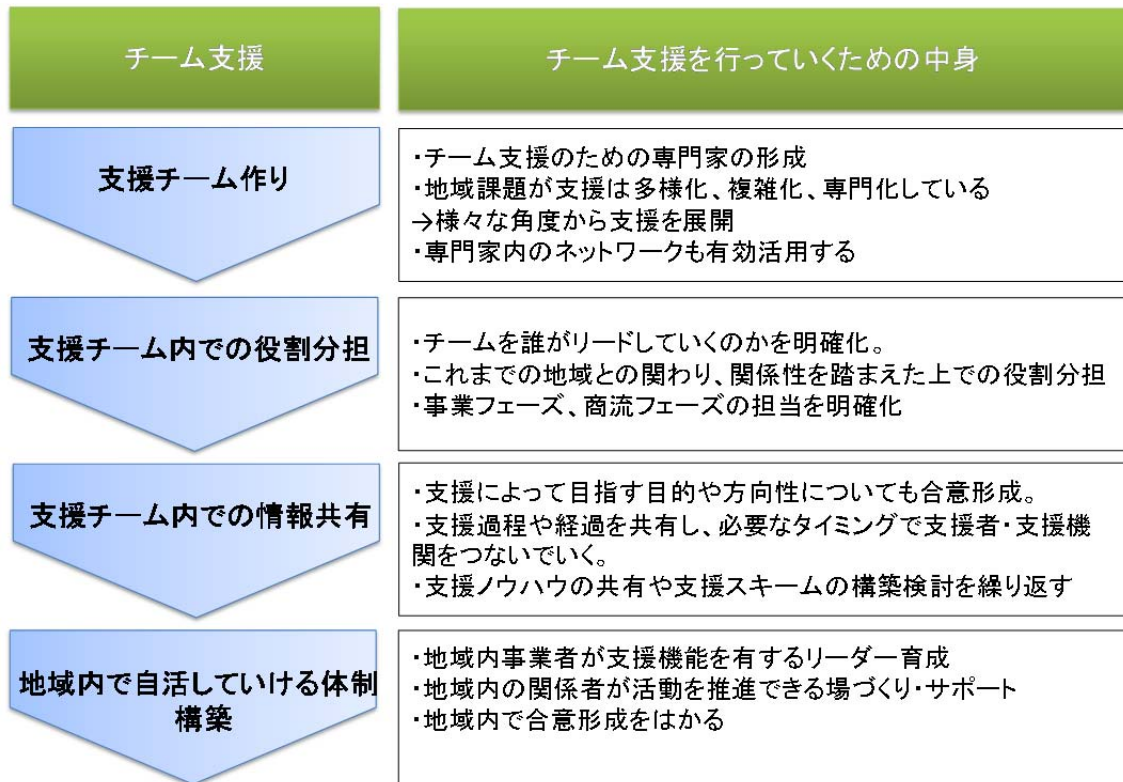
3) 多様な支援主体による支援の提供

- 有効な支援を展開するためには、複数の支援人材、支援機関が連携したチームによる支援が求められる。
- 現場の求める支援は多様化、複雑化、専門化しているため一支援機関、一支援者ではそのすべてに対応することは困難である。複数の支援機関や支援者が入ることで、様々な角度から支援を展開できる。また、それぞれの持つネットワークを活用したより多面的な支援を実施することが期待できる。
- つまり、支援機関・支援者・専門家間のネットワーク化とチームによる総合的支援が必要となっている。
- しかし、ただ単にチームを形成して支援をすることが有効なわけではない。そのチーム形成においても誰がリードし、支援対象となる地域や事業者に必要な支援機能をチームとして提供できるような人選を行うことがポイントになる。
- たとえ支援能力が高い人材であっても、地域や事業者の状況やこれまでの関わりの経緯等により適さない場合もあるため、支援や支援者のマネジメントを行う人材や機関の役割が極めて重要となる。
- また、チームを構築するときは、各支援機関がポジショニング・役割を明確化させる必要があり、事業フェーズ、商流フェーズにどこを誰が担当するのかを明確にしておく必要がある。そして、支援によって目指す目的や方向性について

ても合意形成を図った上で支援に入ることが求められる。

- さらには、そうした支援過程や経過を共有し、必要なタイミングで支援者・支援機関をつないでいくことが必要となる。

図表 3-35 支援チーム形成のプロセス



出所：須藤及び大久保作成

- つまり、支援機関の特性に応じて、地域の支援、事業者の支援、連携・ネットワークの支援というように、それぞれの場面に最も力を発揮する支援機関同士がチームを構築して支援を行うことが有効となる。
- 支援者・支援機関が機能するネットワークを形成し、後のチーム形成を有効に進めるには、支援機関同士がそれぞれのベストプラクティスを共有する場を設けたり、支援ノウハウの共有や支援スキームの構築検討、支援事例の評価を行い、何が支援のポイントとなるのかなどを様々な機関を巻き込んで実施し、日頃からの関係形成を図っておくことが有効である。
- また、支援機能を有するのは、支援機関だけではない。民間事業者がある特定領域については高い支援能力を持つ場合もある。それはコンサルティング会社だけでなく、たとえば、自ら地域を組織化し、地域資源を活用した商品開発を

行ってきた事業者などは、事業者自らが地域を組織化するノウハウを有している。そうした事業者は支援機能を有しているとは認識していないことも多く、支援機能を発揮してもらうための掘り起しも支援機関が地域で担うべき役割と言える。

- その際問題となるのが、支援機関が支援事例の成果を囲い込もうとする傾向にある点である。しかし、地域の多様な機関が連携して地域のロールモデルとなるような取り組みをサポートし、それをきっかけに地域内に事業や取り組みが次々と生まれることの方が大きな成果である。そういった点についても、地域ごとに合意形成を図ることが重要である。

(具体例)

- 帯広市食産業振興協議会では、地域小麦の活用、商品化のキーパーソンとして満寿屋商店の杉山社長を中心に商品化、販売を展開している。また、十勝小麦のブランド化のために、ベーカリーキャンプなどで、外部(首都圏等)の有名パン職人を招いて、地元小麦を評価してもらい、地域ブランドを再確認するとともに、共同で商品開発も行っている。その際、行政は民間の力を引き出すようコーディネートすることで役割分担が図られている。
- 勝山シークワサー、ニッコリーナ（良品工房）では、支援機関が横のネットワークをつないだケースとして、いいものプロジェクトを進めている良品工房がある。勝山シークワサーを他地域のしょうゆメーカーとつなげ、商品開発を行った。いいものプロジェクトを通じて両社の理念を理解し、信頼している事業者が紹介したメーカーであったことが連携をうまく機能させた。
- 伊賀の里モクモク手作りファームやおもり正直村、でる・そーれなどは、当初は自ら商品開発や販売を行う事業者であったが、徐々に周りの事業者や他地域に対する支援機能を発揮するなど、独自のノウハウを活かして他事業者の育成を図る展開を見せられている。

### ③ 支援のポイント(まとめ)

地域資源を活用した商品の商品開発と販路開拓に対する支援を行うにあたって、次の2つの基本的視点を踏まえた支援活動を展開することが求められる。支援する側とされる側という関係ではなく、一緒になって商品開発はもちろん、事業を展開していくパートナーとしての覚悟が求められているのであり、地域・事業・連携に対する総合的なサポートを通じた「地域」の組織化を現場は望んでいる。

#### <支援の基本的視点>

- 一緒に汗をかき、行動を共にするパートナーとしての支援者を求めている
- 地域・事業・連携に対するトータルな支援が必要で、「地域の組織化」に着目

そして、支援を有効に進めるためのポイントは次の2つにまとめられる。

1つ目は、支援先の置かれている状況を正確に見極め、それぞれのフェーズに必要な支援機能をベストミックスすることである。

2つ目は、特定の支援機関や専門家が支援を行うのではなく、複数の支援機関や専門家がチームとなってそれぞれの強みを活かし合い、支援対象を総合的にサポートすることである。

#### <支援のキーポイント>

- ① 事業フェーズ・商流フェーズに応じた支援機能の有効なマッチング
- ② 複数の支援機関・専門家で構成される支援チームによるトータルな支援が有効

以上について、地域内外の支援リソースを集約し、地域ぐるみの支援体制を各地域で構築することが大切となる。



## 第4章 アクションイメージの提言

---

### 《第4章の要旨》

本章では、調査とその分析を踏まえ、導入期、発展期、成熟期、支援環境のそれぞれに対して必要と思われるアクションを提示してまとめとする。

導入期・地域へのアクションとしては、取り組みの基盤となる「地域エコシステム構築支援」を行い、地域の多様な主体間の関係の再構築と相互作用の創出基盤を構築することが必要である。

発展期・事業者へのアクションとしては、「現地開催型地域商談会」の実施により、事業者の営業能力育成、試作段階商品のブラッシュアップ、複数アドバイザーによる支援を通じた商品の立ち位置の把握を行うことが必要である。

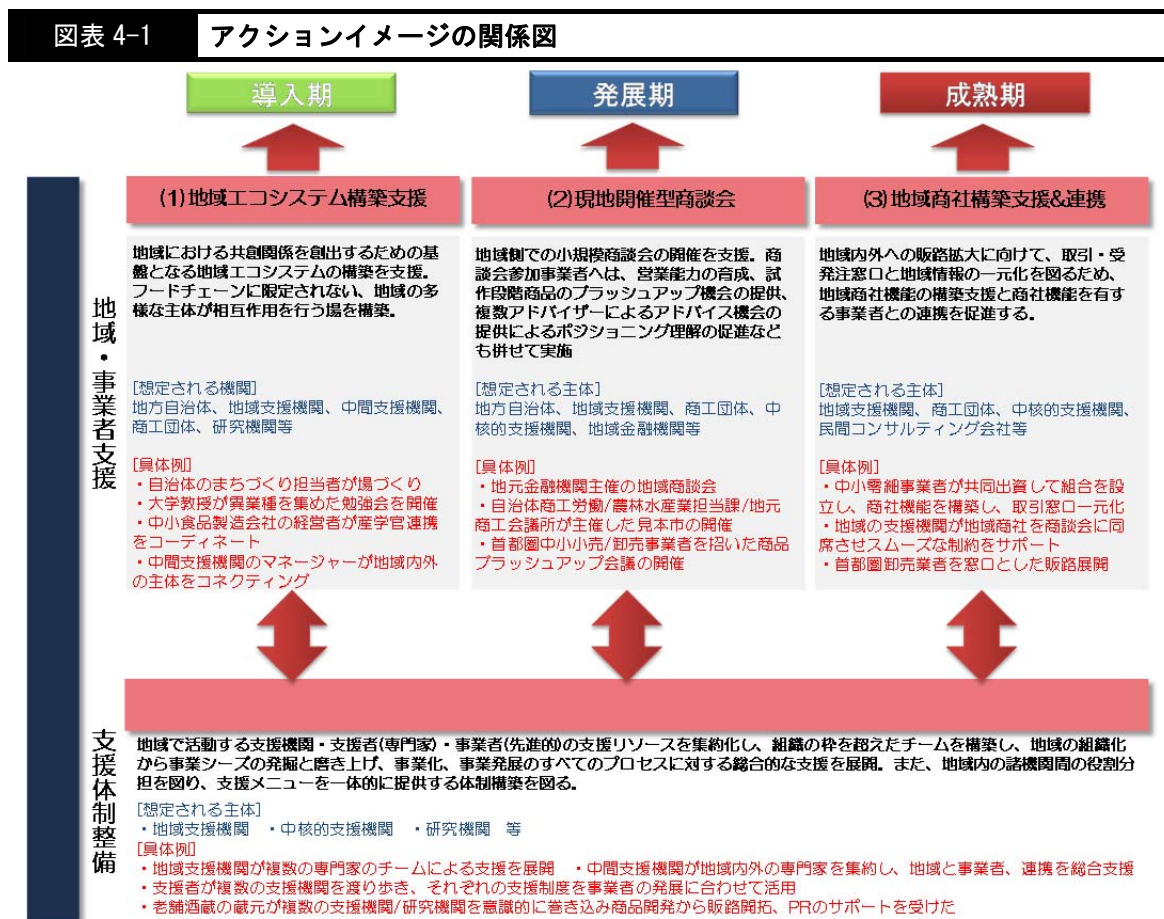
成熟期・事業者へのアクションとしては、「地域商社機能の構築支援と支援機関との連携」による販売チャンネルの獲得と取引窓口、情報受発信窓口の集約化と活動阻害要因を取り除き、取引関係の構築のサポートが必要となる。

支援体制整備に向けたアクションとしては、「チーム支援アプローチの実施」が求められ、地域の支援機関・支援者・事業者の支援リソースの集約化とチームによる総合的支援の展開、そして、地域の支援機関が役割分担を図り、支援メニューの一体的提供を実現することが必要である。

なお、すべての地域、事業者が導入期、発展期、成熟期を理想的にステップアップするわけではなく、また、現状置かれている状況も同じ地域の中の事業者によってもことなるため、各地域の状況を精査し、必要なアクションを行うことが求められる。

本章では、地域資源を活用した食料品の販路開拓に向けて必要な取り組みについて、事例調査から明らかになった諸点を踏まえ、各地の公的支援機関が取り組むことが望まれるいくつかのアクションイメージを提案することで本調査研究の総括としたい。

ここで提案されるアクションイメージは、前章で明らかとなった地域や事業者の置かれているフェーズに対応したものとなっている(図表 4-1)。



出所：須藤作成

ただし、実際の地域や事業者の置かれている状況は必ずしもここで想定されているステップを理想的に経るわけではないことには注意が必要である。同じ地域であっても、中心となる事業者や関わる主体のこれまでの活動状況によって異なる。たとえば、既存商品の販路先は豊富に有しているが、内部の開発体制が弱く、地域との関係が希薄という場合もある。

一方で、地域との関係は構築できていて、周りの協力を受けながら商品開発はできても、取引経験が少ないために活動が停滞している場合もある。大企業のように事業展開するた



めに必要なすべての機能が整っている中小の事業者は少ない。

そのため、これらのアクションをすべての地域が網羅的、かつ、理想的に段階を追って展開するのではなく、各地域の置かれている状況、支援対象となる事業者の状況を正確に把握し、何が取り組みを進めるにあたって不足し、どういった具体的支援が必要なのかを検討したうえで具体的なアクションを展開すべきである。また、実際には、地域・事業者の支援と支援体制の整備はスパイラル状に展開されるものとなる。

したがって、本報告書での提案は、事例調査を踏まえ、各フェーズを後押しする際のヒントと取り組みの一つと理解し、そのヒントを各地域の状況に合わせて微調整を行い、適合するアクションを展開することが望ましい。

その上で、まず(1)の「地域エコシステムの構築支援」は、地域における活動、商品開発、販路開拓の前提条件として必要となる主体間の関係形成を図り、コ・クリエーション(共創)を可能とする基盤づくりへのアクションで、主に導入期の段階にある地域へのサポートと言える。

次に、(2)の「現地開催型商談会」は、中小の卸売・小売り業者を集めた、小規模な商談会の開催によって地域で埋もれている商品や開発段階の商品のブラッシュアップを図るなど、事業者育成機能を備えたもので、事業発展へ向けた安定的な売上の確保に向けた取り組みであり、発展期にある事業者向けのアクションである。

続いて、(3)の「地域商社機能の構築支援と連携」は、地域外への販路開拓により事業拡大を図る成熟期の事業者を対象としたアクションである。地域の事業者が地域外に販路開拓をする場合、どんなに良い商品であっても取引関係を結ぶことが難しい場合がある。一方で、首都圏の中小小売は、地域側の商品や事業者情報の入手に課題を抱える。そこで、その間をつなぐ地域商社機能の構築支援が求められる。また、既存事業者で既に地域商社機能を有する場合は、そこと支援機関の連携により地域外への取引のバックアップ体制を構築するためのアクションが必要となる。

そして、(4)の「チーム支援アプローチ」は、支援体制の整備に向けたアクションである。個別支援(商品開発、販路開拓、マーケティング)については、既に各地域において、また、圏域毎に様々な支援メニューが整備されている。しかしながら課題は、現場が求める支援の範囲が広がり、支援を求める内容も多様化、専門化しているために、個別機関での支援に限界が生まれていることと、支援を実際に展開するオペレーションの有効性にある。そこで、地域毎に、支援機関や専門家、先進的事業者など、支援リソースの集約化を図ると共に、それらがチームとして地域や事業者支援にあたる体制づくりが求められている。また、地域内の支援機関が展開する支援メニューを整理し、導入期から発展期、成熟期までをバランスよくカバーする支援メニューの一体的提供を支援機関間の役割分担を図り進めることが重要と言える。

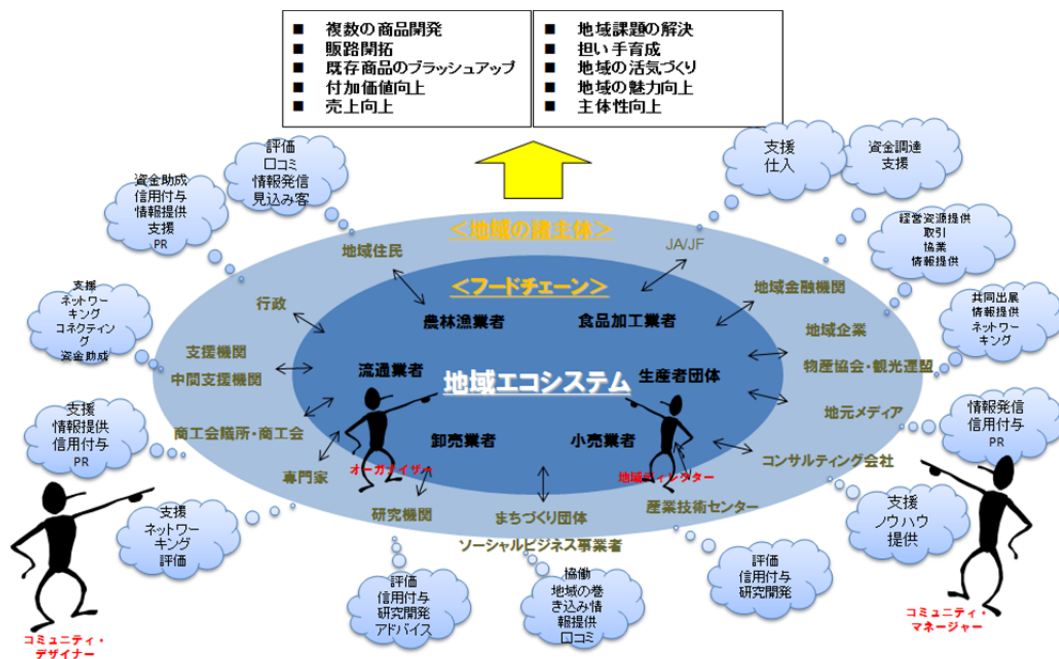
それでは以下、その詳細を見てみよう。

## (1) 地域エコシステムの構築支援：導入期・地域へのアクション

多くの地域では、地域資源を活かした商品・メニューの開発、既存商品のブラッシュアップや付加価値向上等に取り組み、販路を拓げることで、地域経済やコミュニティの活性化、地域資源や担い手、地域の再評価につなげていくことが必要となっている。このため、地域資源や地域活性化に対する想いや事業アイデアを持った個々の担い手、これに賛同する担い手を巻き込み、具体的な事業行動を誘発させていくことが急務と言える。

そのためにはまず、農林漁業者、加工業者、商業者、行政、支援機関(公的支援機関、民間コンサルティング会社、中間支援機関等)、地域金融機関、商工団体(商工会議所、商工会、観光協会、物産協会等)、まちづくり団体、地域住民、研究機関(産業技術センター、大学等)、メディア、専門家(税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士等)が参画し、地域が一体となって取り組みを進めることのできる体制、基盤づくりが重要となる。

図表 4-2 地域エコシステムを土台とした取組イメージ



出所：須藤作成

事例調査では、取り組み以前に地域内における地道な活動を展開し、地域の多様な主体との間で信頼関係を形成していたことが確認できた。そして、商品開発と販路開拓において、多様な主体がそれぞれの強みを活かし合いながら取り組みを有効に進めているという特徴が明らかとなった。

すなわち、地域を構成する各主体の共生的な関係、エコシステム(生態系)を形成すること

が必要と言え、機能する地域エコシステムの形成を支援し、自立的な取り組みを展開できる土台作りに対する積極的な支援が求められる。

## ① 構成主体

資源の発掘や活用、商品開発や販路開拓、情報発信などを多様な主体の連携により進めるには、ビジョンやルールに対する合意形成を図り、統一的な取り組みとして展開しなくてはならない。そして、地域における取り組みの拡がりや底上げを図るため、地域資源、人材、情報、技術といった多様な資源を集約し、それらを組み合わせる必要が生まれる。そのため、多様な業種、人々が参画する地域エコシステムを形成し、具体的な連携を進めるための素地、基盤を整えることが求められる。

地域エコシステムを構成する主体として想定されるのは、農林漁業者や生産者団体、食品加工業者、流通業者、卸売業者、商業者(飲食業者や小売業者)といった、フードチェーンを構成する主体に加え、行政、公的支援機関、民間コンサルティング会社、中間支援機関、地域金融機関、商工団体(商工会議所、商工会、観光協会、物産協会等)、専門家(税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、デザイナー、コピーライター、フードコーディネーター等)、メディアといった実践に対する支援やサポートを行う主体、産業技術センターや農業試験場、大学といった試験研究機関、そして、コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス事業者や地域づくり団体/まちづくり団体、地域住民、地元企業(フードチェーンに直接関係しない事業者等)などが想定される。

## ② 各主体が果たす役割

多様な主体によって構成される地域エコシステムにおいては、各主体はどのような役割を果たすことになるのか。農林漁業者や生産者団体、食品加工業者、流通業者、卸売業者、商業者(飲食業者や小売業者)の役割は、各自の資源・強みを活かして役割分担し、事業を円滑に推進していくことになる。

行政、公的支援機関、地域金融機関、商工団体(商工会議所、商工会、観光協会、物産協会等)、メディア、産業技術センター、農業試験場、大学は、公共的な機関として、取り組み一定の社会的信用(お墨付き)を付与することになる。地域内の様々な団体・機関に対して協力要請しやすい立場にあることから、取り組みに不足する資源や担い手、専門家、資金等を確保したり、効果的な情報発信の役割を担う。また、公的機関は地域エコシステム自体の形成の呼びかけや場の設定に係る資金補助、個別プロジェクトへの経費補助や各主体への政策情報の提供も重要な役割となる。

民間コンサルティング会社、中間支援機関、専門家(税理士、公認会計士、中小企業診断士、社会保険労務士、デザイナー、コピーライター、フードコーディネーター等)は、それぞれの専門性を活かして、取り組みをサポートする役割を担うことになる。

コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス事業者や地域づくり団体/まちづくり団体、地

域住民、地元企業(フードチェーンに直接関係しない事業者等)は、地域の暮らしやそこに根付いた技術、知識、知恵、文化といった地域情報の提供や、消費者としての生の声の提供、口コミによる情報発信、多様なネットワークを通じた資源獲得や情報発信といった役割を担う。

異業種、異分野の混成による地域エコシステムの形成と運営、また、その中で進められる各プロジェクトの企画運営を円滑に進めるには、調整・とりまとめ役が必要となる。調整・とりまとめ役は、地域エコシステム内の調整と合意形成、必要な資源等の導入等を通じて各プロジェクトの成果を生み出すために必要な地域内資源の発掘・活用を図ると共に、地域内で調達することの難しい資源を、他地域や他のネットワークから確保を行うといった役割を担う。各主体は、本来別々の目的を持ち、各自の事業に取り組んでいるため、複数の主体が連携して事業に取り組む場合、相互の役割・負担の配分や意見調整、合意形成を行うことの困難が懸念される。このため、事業に応じて必要な主体や支援の参加・協力を具体的に要請・調整する役割をどこが担うのかが地域エコシステムを有効に機能させるためには重要となる。

その時、各主体から独立した主体が運営にあたることが望ましい。公的機関が運営にあたる場合、どうしても公平性等の観点が表に出てしまい、柔軟な取り組みへ展開することは難しい。そのため、ネットワークが軽く、コーディネート能力、ファシリテート能力が高く、多様なネットワークを地域内外に有する民間組織または人材を事務局運営の主体とすることが有効であろう。

### ③ 期待される役割

- **担い手発掘・インキュベーション機能**

地域エコシステムにおいて、具体的なプロジェクトの実践をトライアル&エラーを繰り返しながら展開し、その情報を主体間でオープンにすることにより、地域資源を活用した食料品開発に対して興味関心を持つ主体の掘り起しや育成を実践活動を通じて行うことが期待できる。

- **フューチャーセンター機能**

フューチャーセンターは、多様な人々が集まり、「よい対話」をするための「専用空間」と理解される。「対話する場があることを象徴的に示す空間」でもあり、多様な参加者による共創的対話による、「イノベーションを生む場」として近年、欧米において注目され、わが国でも企業セクターを中心に構築が勧められている(野村, 2012)。フューチャーセンターでは、持ち込まれた複雑な課題に対して、「未来のステークホルダー」を集め、オープンに対話し、共有可能な理想像を描き出すことになる。

地域エコシステムの構成主体の多くは、大企業とは異なり、潤沢な資金や経営資源を保有しているわけではない。そのため、新商品の開発に割くことのできるコストや労力には限界が生じる。地域エコシステムがフューチャーセンター機能

を発揮することによって、主体間の相互作用を通じて新たなアイデア創出や各主体の抱える課題解決の方向性が示されるといったことが期待できる。

- **事業シーズの発掘機能**

新たな担い手の発掘・インキュベーション機能、フューチャーセンター機能が発揮されることにより、事業シーズが比較的早い段階で把握できる。そのため、支援機関は、事業構想段階から取り組みに関与することができ、その後、本格的な事業化に向けて動き出す際の実施主体との間の信頼関係も形成されやすく、良好な支援関係の形成も可能となる。また、事業シーズが共有されることで、必要な支援策や政策情報等の提供も適切なタイミングで行うことが期待できる。

- **地域情報の集約化・データベース化**

参加主体の有する加工機械、厨房機器、試験機器、作業施設に使える空き店舗や廃校等の「設備・施設」に関する情報、試験・分析、加工、包装・保存、デザイン、目利き、マーケティング等の「専門技術」に関する情報、販路先や地域内外のバイヤー、売り場担当者等の「販路先」に関する情報などを集約し、データベース化することで、各事業者やプロジェクトが商品開発や販路開拓を進めるにあたっての様々なコストを低減させることが可能となる。

- **地域内取引ネットワークの形成**

地域内の様々な主体が、それぞれの保有する経営資源や販路先、ネットワーク等の情報を共有し、具体的な実践や対話を繰り返すことにより主体間の信頼関係が生まれる。その結果、地域内取引ネットワークの形成が促進されることが期待できる。契約コスト等が低く抑えられることに加え、地域内の事業者がそれぞれの事業者を支え合う関係が生まれ、地域内の経済循環が生まれることになり、その結果、取り組みの波及効果が地域に広がっていくことになる。

- **地域内販路の開拓**

地域の多様な主体間で地域資源の発掘と磨き上げ、商品開発、テストマーケティング、商品化のプロセスを共有することにより、参加主体間の間には参加感が生まれ、開発された商品に対する愛着が生まれる。そのため、販路開拓においても、各主体がそれぞれのルートを活用し合い、地域内の販路開拓、特に、それまでは顕在化されていない小さな販路の開拓を可能とする。また、参加主体それぞれが少量であっても開発商品の販路として機能することも可能となる。

## (2) 現地開催型地域商談会の実施：発展期・事業者へのアクション

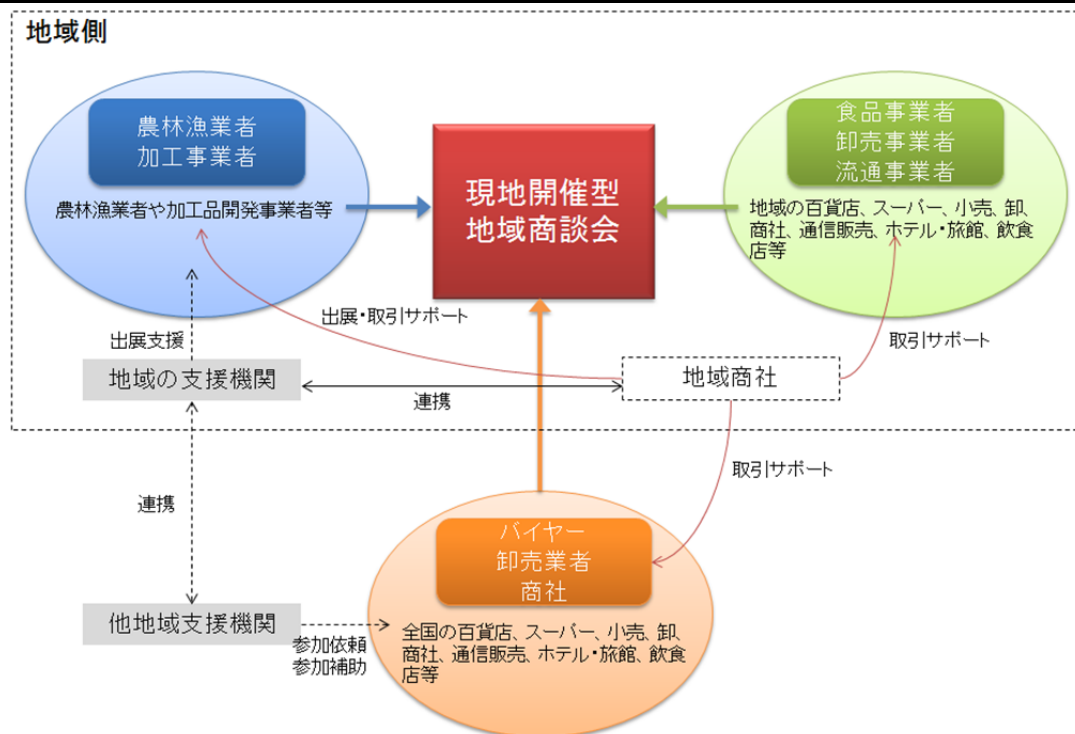
### ① 地域で開催する小規模商談会の実施支援

地域の事業者が、首都圏で開催される商談会等へ頻繁に参加することは経費面やマンパワーの面から難しい。一方、首都圏側の中小規模の小売業者や飲食業者の側も、地域に出向き、自ら生産者や事業者を訪問することも難しい。

そこで、これまで実施されてきた首都圏での大規模な展示会や商談会に加え、地域側での小規模な商談会を積極的に開催していくことが有効と考えられる。地域で商談会を開催することにより、首都圏等へ出向くことができない事業者の参加が期待でき、地域事業者や商品の掘り起しにもつながる。また、地域外の卸売業者や小売業者は、地域商品を効率的に知ることができ、事業者との関係づくりも容易となり、商談機会の創出が期待できる。地域に足を運んでもらうことで、必要に応じて実際の製造現場や生産地を視察することも可能となり、小売業者や卸売業者のニーズに対して迅速に対応することができる。

なおその際、行政や支援機関は商談会の場の設定に留まるのではなく、地域の事業者の商談対応にもコミットし、契約獲得を全面的にサポートすることが望まれる。また、商談会には、後述する地域商社や卸売業者をコミットさせ、スムーズな契約へつなげるための環境設定を行うことが求められる。<sup>27</sup>

図表 4-3 現地開催型地域商談会のスキーム



出所：須藤作成

<sup>27</sup> 地域商社は、事業拡大を目指すのではなく、地域の事業者の取引業務の代行を行うという役割が主となる。事業拡大を否定するわけではないが、あくまでも目的は地域事業者と地域外事業者の取次である。

## ② 事前勉強会への参加を出展条件化

商談会や展示会に出展する地域の事業者に見受けられるのが、それぞれの基礎知識や営業スキル、契約に関する知識等のバラつきが著しいということである。プレゼンテーション能力や交渉力に長けた事業者のところに集中してバイヤーが集まり、そういったスキルを持ち合わせていない事業者のブースにはバイヤーが集まらないといったことも多い。

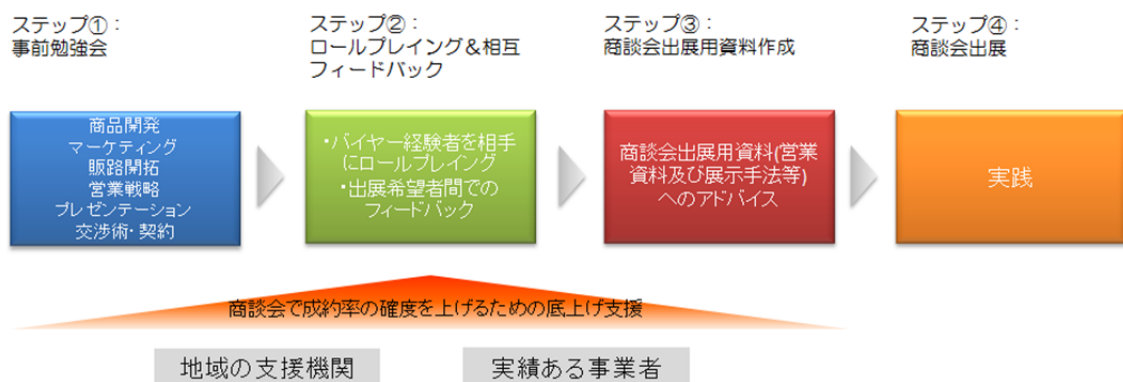
商談会は、そこへの参加が目的ではない。そういった機会を通じて、取引先を広げることはもちろん、市場ニーズを把握するバイヤー等からのアドバイスを引き出し、商品の改善やブラッシュアップにつなげたり、信頼できるバイヤー等との関係を構築し、今後の販路開拓に向けた接点作りも重要な目的となる。

しかし、そのためには、一定程度の商品開発や販路開拓に関する知識はもちろん、プレゼンテーション能力や交渉術、契約に関する基本的な知識と能力がなければどんなに良い商品を開発しても実際の契約にまではこぎつけることは難しい。

そこで、商談会等の開催に際しては、出展希望者向けに事前の勉強会とロールプレイング、そして、商談会で配布する営業資料や展示手法等に対して支援機関が丁寧に支援を行い、商談会に挑む体制を構築することが成約率の確度を上げるためには必要となる。

ただし、その際注意すべきことは、あまりに有名な講師や専門家による抽象的な知識やノウハウを提供するのではなく、より現場レベル、身の丈レベルの考え方、方法を提示し、具体的に実践可能なものをセットするということである。そこで、既に地域で販路開拓に成功している事業者に講師を担当してもらい、具体的にどのように進め、どういったことで失敗したのかを学ぶ機会を提供することが望ましい。また、出展者同士がロールプレイングを行い、相互に学び合い、共に販路開拓に取り組むコミュニティの形成を促すことも支援機関が対応すべき重要な役割となる。

図表 4-4 事業者育成をセットにした商談会出展



出所：須藤作成

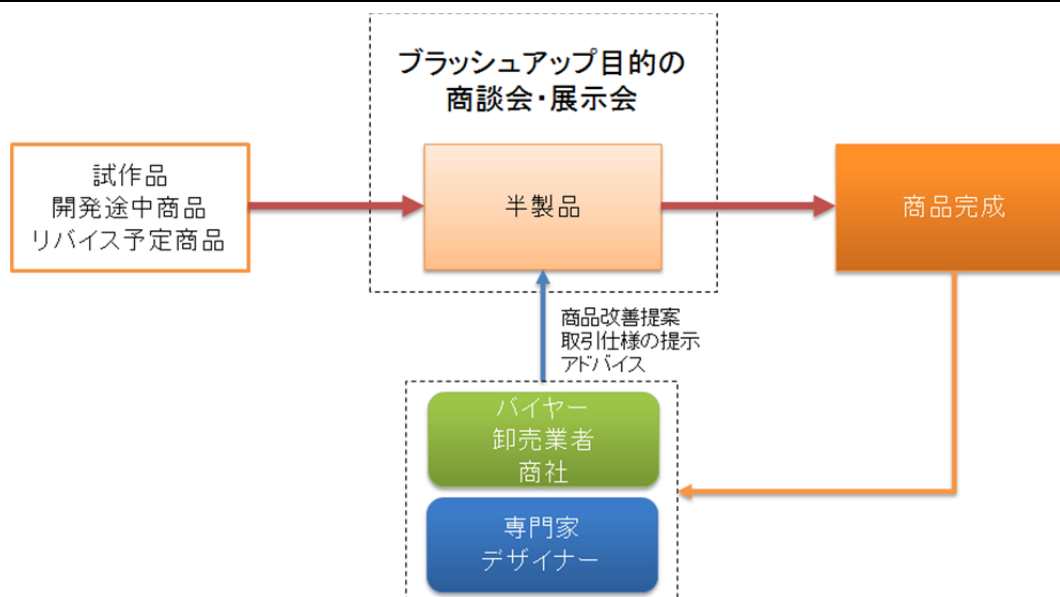
### ③ 商談会を通じた試作品のブラッシュアップ

地域商談会をより有効に事業者の販路開拓につなげるためには、試作段階の商品を出展し、卸売事業者や小売事業者、バイヤー等のアドバイスを受ける機会を提供することが有用と考えられる。

既に完成された商品の場合、商品企画やパッケージデザイン等が決まってしまう場合がある。しかし、必ずしもそうした商品設計が市場ニーズを反映したものとなっておらず、味や品質に問題がなくても、量やデザイン、包装資材、食品表示などの問題で取引に結び付かないことも多い。

そこで、試作段階の商品を出展し、そのブラッシュアップを目的とした商談会を開催することも効果的である。試作段階の商品に対して、実際の市場に接点のあるバイヤーや卸売業者等から最終商品化に向けたアドバイスを受けることで販路拡大の可能性の高い商品開発につながるとともに、試作段階で商談に入る可能性も生まれる。

図表 4-5 商談会で試作品をブラッシュアップ



出所：須藤作成

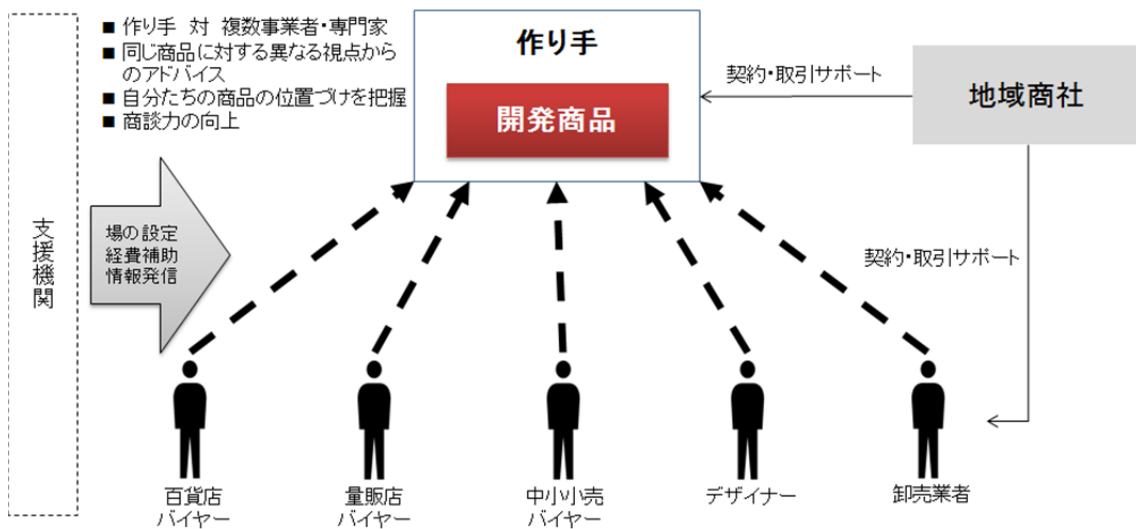


#### ④ 複数アドバイザー等によるアドバイス機会の創出

百貨店、量販店、専門店、通販、といった業態の違いにより、それぞれが扱う商品構成、特性は異なる。また、プレミアム、ニューベーシック、ベーシック、エコノミーなど、こういった商品を主で扱っているのかによっても特性は異なる。さらに、同じ系列店であっても各店舗の持つコンセプトは異なる。つまり、違いを意識した商品開発、販路開拓に取り組む必要がある。

しかし、必ずしも地域の事業者の側、支援者の側がこうした違いを明確に意識できているとは限らない。そこで、複数の業態や販路候補先のバイヤー等が同じ事業者、商品に対してアドバイスを行う機会を提供し、事業者側が自分たちの商品のポジショニングを認識する機会を創出することで販路開拓を目指すターゲットが鮮明化される可能性が高まる。

図表 4-6 複数アドバイザーによるアドバイス機会の創出支援



出所：須藤作成

### (3) 地域商社機能の構築支援と連携：成熟期・事業者へのアクション

#### ① 地域商社機能の存在が販路開拓のキーファクター

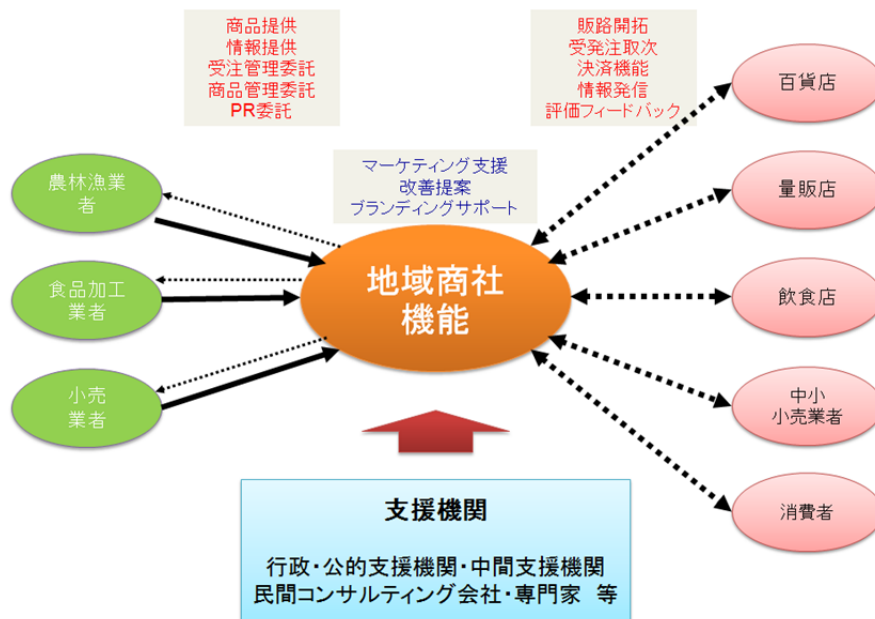
商品開発を行い、既存の販路先に対する受発注や問い合わせに対する対応は地域の中小企業者でも可能である。しかし、細かな販路を複数形成したり、地域外へ本格的に販路を拡げる場合には複雑化する受発注や対応が必要となるといった課題も生まれ、販路拡大が阻害される場合もある。

また、これまで取引実績のある小売業者・飲食業者等との取引であれば問題はないが、新規の取引先を開拓していく場合、個別事業者が小売業者等との間で口座を持つこと自体が難しい。加えて、仕入れが多くない場合、若しくは、安定しない場合などでは、契約や支払に関連するコスト(振込手数料など)も課題となる。

一方で、首都圏側の中小規模の小売業者は仕入れる商材によって他店舗との差別化を図りたいという意向があり、地域食材等の仕入れを増やしていきたいと考えている。しかし、規模の大きな事業者は別として、首都圏側の中小の小売業者や飲食業者は、バイヤーや仕入れ担当者が頻繁に地域に足を運び、商材を確認し、商談を行う機会は少ない。また、地域側からもそうした中小規模の小売業者・飲食業者へ積極的に営業を行うことは少なく、その間にはミスマッチが生まれている。

地域商材に触れることが難しいことから、結果的に、他の小売業者と同様に、大手商社経由で仕入れを行う場合も多く、扱う商材の差別化が思うように図れないというジレンマを抱えることになる。すなわち、大手商社では扱うことのできない商材、具体的には、少量しか出荷できない商品や知名度が低い商品、価格帯が高く販路先が地域内では見込めない商品等を扱う「地域商社機能」が必要となる。

図表 4-7 地域商社の役割イメージ



出所：須藤作成

地域商社機能の中核的な役割は、「取引・受発注窓口の一元化」と「地域情報の一元化(特に、食や事業者に関する)」である。取引・受発注窓口の一元化は、地域側の事業者を束ね、その商品の取引や受発注を一元的に管理し、問い合わせに対応すると言った窓口機能とともに、チャンネルの形成や交渉を担う。地域情報の一元化とは、地域内の食資源や商品、事業者に関する情報を集約化・データベース化し、それを地域外へ情報発信を行う。

事業者が個別に販路開拓を行うことはもちろん重要であるが、実際に販路開拓に結実するのには時間とコストがかかる。また、上記の通り、取引実績のない事業者が地域外の小売業者等と契約を結び、口座を持つことは難しい。そこで、商社機能を持つ地元の事業者を巻き込み、セールスレップの協力のもとで、都市部の市場や協力者等への情報発信やチャンネル形成、ニーズ把握を行い、地域内の事業者にフィードバックを行うとともに、地域のきめ細かいヒト・モノ・コトの情報を拾い集めて集約し、都市部側に提供していくことが求められる。

支援機関等は、開発事業者やその連携体の支援を行うだけではなく、商社機能を持つ事業者の発掘と育成についても積極的な支援を行う必要があり、加えて、そうした商社機能を持つ地域の事業者との連携も視野に入れるべきであろう。

図表 4-8 地域商社機能の中核機能

取引・受発注窓口一元化	対外渉外・プロモーション	地域内外の小売業者、飲食業者に対する窓口、交渉、苦情処理対応など
	マーケティング	市場ニーズの調査分析、フィードバック
	商品管理	商品クオリティの管理、商品表示の管理、在庫管理
	売上管理	売上状況の把握と管理
	決済機能	取引先との決済と地域内事業者への支払い管理
地域情報の一元化	地域情報ポータル運営	地域の事業者の開発商品や事業者情報、地域情報を集約したポータルサイトの運営
	地域情報データベース化	地域資源、地域商品、事業者情報、販路先情報のデータベース作成
	地域情報発信	ポータルサイトやソーシャルメディアを活用した地域情報の発信と展示会等への出展による地域情報の発信

出所：須藤作成

## ② 支援機関と地域商社との連携強化

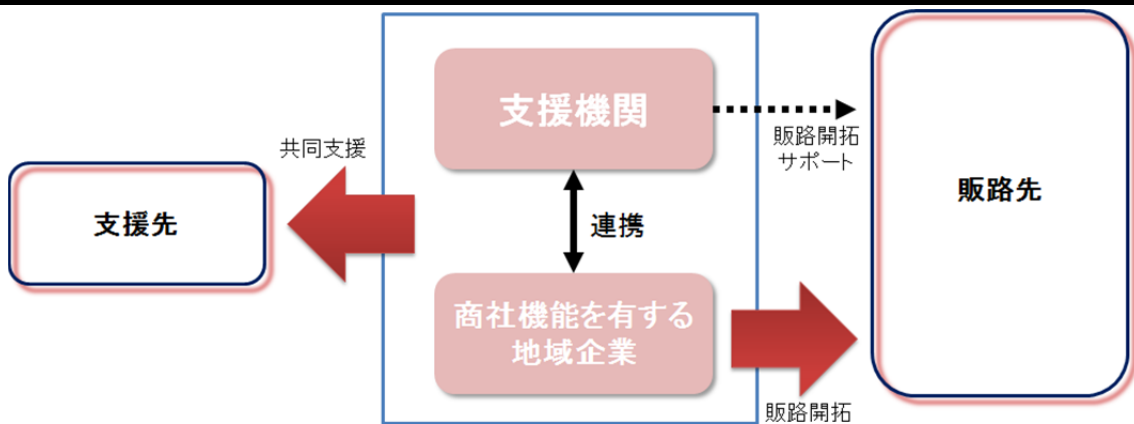
小売業者や飲食業者等は、卸売業者等を通じて新たな商品や事業者に関する情報を獲得する場合も多く、卸売業者等から情報提供を小売業者側へ行うことも多い。また、小売業者等との取引が多いため、市場や小売業者等のニーズについても把握している。

そこで、支援機関は、商社機能、卸問屋機能を有する事業者を掘り起し、それらがどのような販路先を有しているのか、またどういったニーズが市場にあるのかといった点を把握することで有効な販路開拓支援を展開することが期待できる。

地域商社を販路開拓支援において有効に活用する道筋は、支援機関や行政の支援のもとで新たに地域に地域商社を立ち上げていく場合と、既に地域で商社機能、卸問屋機能を有する事業者と支援機関等が連携して商品開発や販路開拓支援を行う場合が考えられる。

支援機関は、商品開発や販路開拓等の専門家だけではなく、その間をつなぐ商社機能をカバーする地域の企業をアドバイザーとして招へいしたり、パートナー契約を結ぶなど連携をより強化して行くことが望まれる。支援先の販路開拓のサポートに加え、市場ニーズを把握する立場から商品開発や商品のブラッシュアップに対するアドバイス、地域内外のマーケット情報の提供を受けることで販路拡大の可能性が高まると考えられる。

図表 4-9 地域商社と支援機関の連携による支援体制の構築



出所：須藤作成資料より

#### (4) チーム支援アプローチの実施：支援体制整備へのアクション

##### ① 支援機関・支援者・事業者の支援リソースの集約化

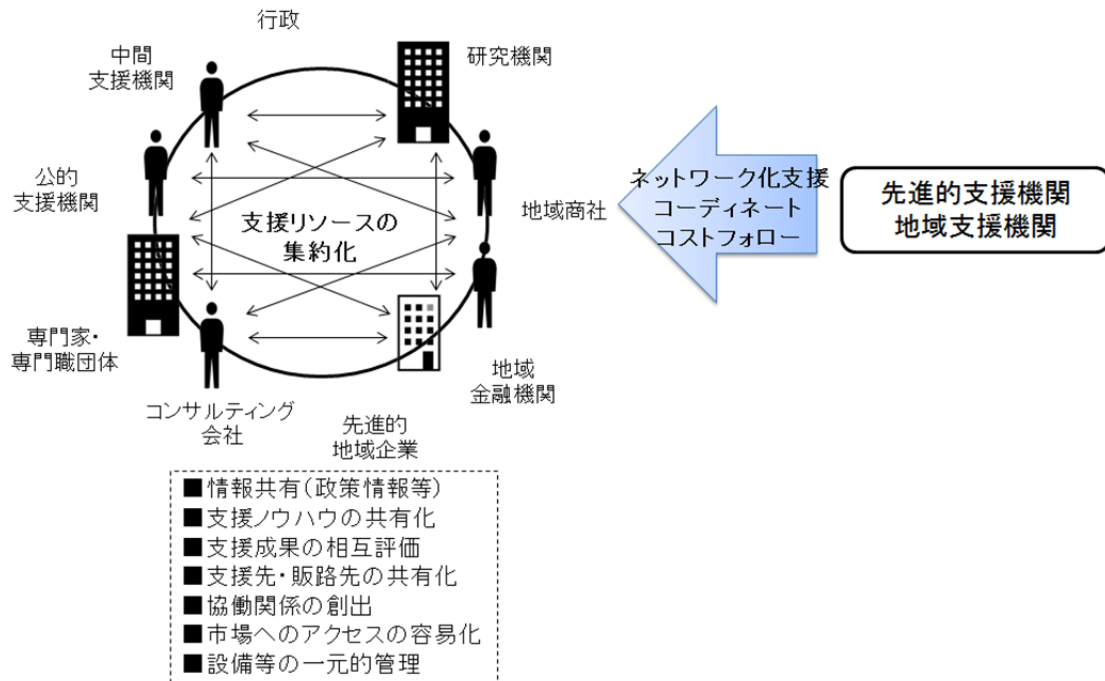
地域資源を活用した食料品の開発とその販路開拓において支援機関等がカバーする支援の範囲は極めて広範囲に及ぶ。そのため、支援機関単独でその支援を展開することは現実的に困難となりつつある。

そのため、支援機関同士の連携の必要性はこれまでも叫ばれてきた。しかし、実践場面での連携はそれほど強いものとは言えず、形式的な連絡会議などといった場は設定されているものの、具体的な連携は、担当者の個人的関係レベルに留まっているのが現状であろう。

公的支援機関であれば、一定の支援メニューが整備されてはいるが、それぞれに強み、弱みがあることを踏まえれば、支援機関単体での支援には限界が生じることになる。

そこで、支援機関はもちろん、支援者、そして、一定の成果を地域で収めている事業者をネットワーク化し、支援機能の集約化が求められる。

図表 4-10 支援機関・支援者・事業者の支援リソースの集約化



出所：須藤作成

農林漁業者や商工業者等が支援機関に求める支援の内容が多様化していることを考えれば、支援機関同士の相互連携による支援によってロールモデル化を図ることが求められる。支援機関同士が連携し、地域内外の事例や事業者情報を集約整理し、提供することはも

もちろん、政策情報の提供、連携パートナーのマッチングなどを進めていくことが望ましい。また、地域内の支援機関同士だけではなく、地域外の支援機関との連携も行い、他の支援機関が有する情報やネットワークを活用した販路開拓をサポートするといったことも実現可能であろう。

こうした連携は、公的支援機関だけではなく、行政や民間のコンサルティング会社、中間支援機関、専門家・専門職団体、地域金融機関などとの連携も重要となる。加えて、地域で一定の成果をあげている事業者のうち、支援機能を有している事業者を応援人材として巻き込んでおくことも、より具体的な事業展開をサポートする際には有効となる。

支援機能を有する機関や事業者、専門家がどのような強みを持ち、どういったネットワークを有しているのかを相互理解し、それぞれの強みを活かしながら、現場の支援にチームとして取り組むことが求められる。

このとき、公的支援機関はこうした地域の支援人材や支援機関、応援人材等を束ね、ハブ機能を発揮して支援をサポートする。

## ② チーム支援による総合的支援の展開

支援機関、支援者、事業者のネットワーク化に加え、そのチームによる支援を展開することが求められる。

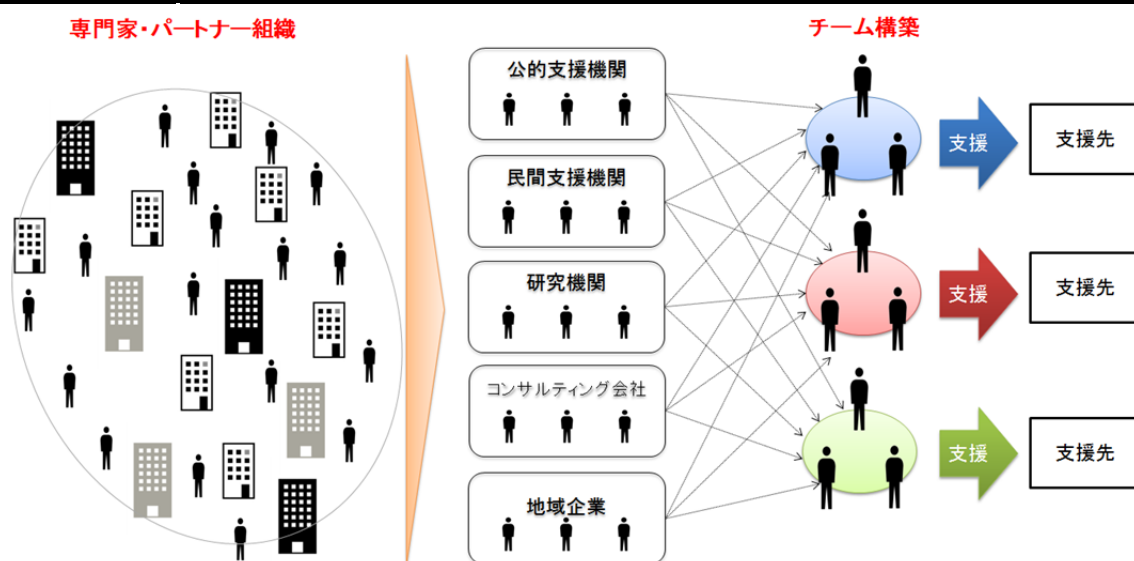
先述の通り、現場で求められる支援は広範囲に及び、単独の支援機関や支援者ではカバーしきれない状況が生まれている。そこで、複数の支援機関や支援者、事業者による支援チームを形成し、支援にあたることを望まれる。

支援対象となる事業者やプロジェクトが置かれている状況はそれぞれ異なる。連携主体間での合意形成が図られ、具体的な事業化の道筋が共有されている場合もあれば、事業化以前に組織基盤の向上を図る必要がある場合もある。また、地域との関係構築が希薄なために、事業者やプロジェクトを支える基盤が脆弱な場合など、それぞれの状況は異なる。こうした状況では、支援対象の発展段階を正確に見極め、必要な支援を適切なタイミングで展開していくことが必要となる。

そのためには、それぞれの支援主体が最も得意とするステージの支援を行い、支援対象の発展段階に応じて中心となる支援主体を引き継いでいくことが望ましい。また、支援状況を多面的に評価し、課題や今後起こりうる問題への対応、必要な支援を総合的に検討することで支援成果を高める可能性が期待できる。

こういったチーム支援を展開するには、各支援機関が支援先やその成果を囲い込むのではなく、地域で共有化していくことに対して合意形成を行う必要があることや、守秘義務の問題など、乗り越えるべき課題はある。しかし、支援機能を集約化し、地域に支援によって成長を遂げたロールモデルを多数生み出し、積極的に事業に取り組む機運を醸成し、支援機関に対して相談や支援を依頼することに対するインセンティブを支援機関等が主体的に地域や事業者に対して周知していくことが求められる。

図表 4-11 チームによる支援スキーム



出所：須藤作成

### ③ 支援機関間の役割分担による支援メニューの一体的提供

現状、各地域ではそれぞれの支援機関が独自に支援メニューや支援策を講じている。そのため地域によっては、同じような支援策が複数展開されていたり、または、特定のフェーズの事業者に向けた支援策が講じられるなどの問題も顕在化している。

そのため、支援ネットワークを構築し、支援チームによる支援を行うのに合わせて、そうした支援機関の間での情報共有を図り、地域事業者の置かれているフェーズに合わせた支援メニュー、支援策をバランスよく展開することが求められる。

想定されるステップは、以下のように考えられる。

#### 【ステップ1】潜在的資源の発掘と担い手の発掘

地域資源の発掘を行い、潜在的な資源や担い手候補の発掘を行い、活用できる資源を評価、整理し、具体的実践に向けた多様な主体の巻き込みを図る。

#### 【ステップ2】きっかけ作りと動機づけ

地域の貴重な資源への理解を深めることにより、地域性を活かした商品開発を行い、地域活性化を実現したいという機運を創り出し、農林漁業者や加工事業者等の担い手を集め、具体的な取り組みへの合意形成を図る。

#### 【ステップ3】具体的な実践に向けたスキルの獲得

意欲ある担い手が集まり、それぞれの強み・弱み、地域や食に対する思いを共有しながら、具体的な実践を図るための基礎知識とスキル、ノウハウを獲得する。

#### 【ステップ4】連携のもとでの商品開発・販路開拓の試行的実践

新たな商品開発に実験的に取り組み、そのチャレンジを通じて、目標・理念を共有する担い手間の連携・協力を図り、本格的な事業化に向けた意識の醸成、運営を支える体制づくりを行う。

#### 【ステップ5】持続可能な事業への展開

本格的な事業化に向けて様々な資源を集約し、継続的な取り組みとするための事業推進を図る。

これらのステップに合わせて地域の支援機関間で、どこがどの部分を担当するのか役割分担を行い、すべてのステップを網羅し、かつ、重複のない支援メニューを地域で展開していくことが重要となる。

そのためには、支援機関同士でそれぞれの支援策についての情報共有を実践的レベルで行うことが求められる。



## おわりに

本調査研究では、地域資源を活用した食料品の販路拡大をテーマに、全国 23 の事例調査を実施した。多くの事例に共通していたのは、地域の多様な主体が連携した商品開発体制を事業者、支援機関、行政が有機的な連携を通じて構築していたことと、取り巻くネットワークを有効に活用した販路開拓を一貫して展開していたことであった。

そうしたネットワークは、一朝一夕に形成できるものではない。長年の地道な活動の結果として形成されたものである。今回調査に協力いただいた事業者の多くが、自らの利益だけの獲得を目指すのではなく、関わる諸主体の利益、地域全体の利益を明確に意識した経営を展開している。このことが地域からの信頼へとつながり、事業展開を支える目に見えない資源となって機能したと評価できる。

今回、商品開発、販路開拓、支援について事例調査から確認されたポイントを整理したが、その前提には、取り組む事業者やそこに関わる支援者等が地域資源を活用した商品開発を行い、その販路開拓を通じて地域経済の活性化を実現しようという強い意志と粘り強い活動の積み重ねがあることを忘れてはならない。当該領域には、様々な支援政策が整備されている。それは国レベルだけではなく、県、市町村レベルでも様々な支援メニューが用意され、公的支援機関を中心にその支援が行われている。しかし、あくまでも主体は事業者である。その事業者が支援政策や支援メニューを手段として活用し、主体的に取り組みを展開していかななくてはならない。また、支援機関自体もこれまでの支援活動を振り返り、自己評価を行い、更なる支援成果の達成へ向けた取り組みが期待される。

本報告書が、日々現場で必死に取り組む事業者やそれを支える支援者にとって気づきと具体的行動へのきっかけ、道筋となれば幸いである。

## 参考文献

- 今村奈良臣(1998)「新たな価値を呼ぶ、農業の6次産業化：動き始めた、農業の総合産業戦略」(財)21世紀村づくり塾『地域に活力を生む、農業の6次産業化：パワーアップする農業・農村』pp.1-28.
- 今村奈良臣(2010)「農業の6次産業化の理論と実践」『SRI』No.100, pp.3-9.
- 大和田順子(2011)『アグリ・コミュニティビジネス：農山村力×交流力をつむぐ幸せな社会』学芸出版社.
- 金丸弘美(2009)『田舎力』NHL出版.
- 金丸弘美(2011)『地域ブランドを引き出すカートータルマネジメントが田舎を変える！』合同出版.
- 橘川武郎・篠崎恵美子(2010)『地域再生あなたが主役だ：農商工連携と雇用創出』日本経済評論社.
- 木村俊昭(2010)『「できない」を「できる！」に変える』実務教育出版.
- 工藤順(2011)「地域資源って何？」(第3章)NPO推進青森会議『コミュニティビジネステキスト入門編』.
- 工藤順(2012)「地域社会における社会的企業の可能性：コミュニティカフェでる・そーれの事例から」『青森県立保健大学雑誌』13, 23-32.
- 工藤順(2013)「地域活性化におけるソーシャルビジネスの役割：三重県多気町の取組を中心に」『日本地域政策研究』11, pp.107-114.
- 工藤順(2013)「コミュニティビジネス/ソーシャルビジネス支援における中間支援機関の実態と課題：NPO推進青森会議のケースを中心に」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』(※2013年3月公刊予定).
- 経済産業省(2011)『ソーシャルビジネス・ケースブック』.
- 後久博(2009)『農商工連携による「新地域おこし」のススメ』ぎょうせい.
- 後久博(2011)『売れる商品はこうして創る：6次産業化・農商工連携というビジネスモデル』ぎょうせい.
- 斎藤修(2010)「農商工連携をめぐる基本的課題と戦略」『フードシステム研究』17(1), pp.15-20.
- 斎藤修(2011)『農商工連携の戦略』農文教.
- 櫻井清一(2010)「農・工・商・官・学の連携プロセスをめぐる諸問題」『フードシステム研究』17(1), pp.21-26.
- 財団法人東北地域活性化センター(2011)『東北の農商工連携推進における課題解決に向けた調査・研究報告書』.
- 社団法人中小企業診断協会青森県支部(2012)『農商工等連携事例にみる地域経済の活性化に関する調査研究』.
- 社団法人中小企業診断協会岩手県支部(2010)『岩手県内の「農商工連携」事例に関する調査研究報告書』.
- 水産庁(2012)『平成23年度水産白書』.
- 須藤順(2012)「高校生が地域を元気にした：三重県多気町の事例」(第8章)鈴木克也編著『ソーシャルビジネスの新潮流』エコハ出版.

- 関満博(2010)「地域の『自立』と農商工連携」『SRI』No.100, pp.10-16.
- 銭峰(2012)「農商工連携事業を支える理論的枠組み：ビジネス・エコシステムの視点から」『福山市立女子短期大学研究教育公開センター年報』9, pp.69-78.
- 全国農業改良普及支援協会(2011)『6次産業化による農業・農村の活性化手引き書!』.
- 曾根原久司(2011)『日本の田舎は宝の山—農村起業のすすめ』日本経済新聞社.
- 竹中大介(2010)「農商工連携による地域経済活性化」『自治体チャンネル』№116, pp.22-25.
- 東北経済産業局(2011)『東北地域の農商工連携等チャレンジ事例集』.
- 東北産業活性化センター(編集)(2009)『農商工連携のビジネスモデル：次代の地域経済活性化戦略』日本地域社会研究所.
- 戸島俊一(2010)「北海道産業クラスター創造活動の取り組み：地域資源を活用した農商工連携の事例と課題」『フロンティア農業経済研究』15(1), pp.32-39.
- 中小企業総合研究所(2009)『農法工連携ビジネス』.
- 中小企業総合研究所(2009)『農商工連携による事業展開に関する調査研究』.
- 日本政策金融公庫総合研究所(2009)『1.5次産業における国内外市場への新たな展開：農商工連携の成功に向けたマネジメント』
- 日本政策金融公庫(2012)『農業の6次産業化に関する調査』.
- 日本政策金融公庫(2012)『平成24年度上半期消費者動向調査』.
- 農商工連携研究会報告書(2009)『農商工連携研究会報告書』.
- 農林資産省(2012)『6次産業化の推進について』.
- 農林水産省(2012)『農林漁業者の皆様と農山漁村の未来を切り拓く6次産業化』.
- 農林水産省(2012)『平成23年度食料・農業・農村の動向』.
- 農林水産省・経済産業省(2008)『農商工連携88選』.
- 農林水産省・経済産業省(2010)『地域を活性化する農商工連携のポイント』.
- 野村浩司(2010)「地域の総合力が問われる農商工連携」『SRI』No.100, pp.17-23.
- 野村恭彦(2012)『フューチャーセンターをつくろう—対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社.
- 北海道経済産業局流通産業課(2011)『首都圏の地域密着型スーパーなどでの「売れる定番商品」づくり・販路開拓のための調査事業報告書』.
- 堀田和彦(2012)『農商工間の共創的連携とナレッジマネジメント』農林統計出版.
- 藻谷浩介(2010)『デフレの正体：経済は「人口の波」で動く』角川書店.

独立行政法人  
中小企業基盤整備機構  
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37 森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。  
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。



**中小機構**